

Les actes



Sommaire

| | | |
|------|--|----|
| I. | L'entreprise en société..... | 3 |
| II. | Brève généalogie de l' <i>accountability</i> - Reporting extra-financier : la construction d'un mythe rationnel par vagues de rationalisation de l'entreprise en société | 15 |
| III. | Travaux : retour sur la Fabrique et world café de l'université d'été..... | 32 |
| IV. | Découverte : présentation du projet Darwin – Eco Système à Bordeaux..... | 37 |
| V. | Conversations : échanges entre les participants sur quelques-unes des actions amplifiées du World Café..... | 38 |
| VI. | Interpellation : une approche de la RSE par le territoire - De l'approche par les parties-prenantes et l'exigence de transparence de la théorie de l'agence à l'approche par le territoire et la notion de bio-région comme territoire bien commun | 46 |
| | Participants de l'Université d'été | 58 |

Programme



I. L'entreprise en société

Intervention de Michel CAPRON, Professeur émérite en sciences de gestion



1. Introduction

Il n'existe pas de conception « orthodoxe » de la RSE, même si des tendances se dessinent. Elle n'est pas une mode, même si certains aspects peuvent le laisser penser (développement d'un marché du consulting...). Le mouvement de la RSE n'a pas surgi subitement. Toute organisation humaine a des responsabilités (en particulier les entreprises). L'entreprise est en marché, mais aussi en société. Sa responsabilité s'inscrit dans ses relations avec la société. L'histoire en est longue, car de tout temps ces relations ont été faites de tensions ; cette histoire permet d'éclairer la situation présente.

La conception de la RSE est encore en construction, mais de grandes tendances se dessinent, notamment à travers des textes internationaux

2. Panorama des relations entreprises – société à travers l'histoire des derniers siècles

Michel Capron a identifié un fil rouge à travers les temps, à savoir la **méfiance de la société vis-à-vis de l'entreprise**. La RSE concerne donc des préoccupations et des interrogations qui ne sont pas nouvelles. De tous temps, la société a été méfiante à l'égard de l'entreprise, notamment en période de crise (protection des tiers impactés). La puissance publique, quel que soit le régime, a cherché à contrôler et encadrer ses activités (lois, réglementations...). La légitimité et l'acceptabilité sociale de l'entreprise a toujours été en question. La grande entreprise (après 1890) a voulu se présenter comme légitime en regard de l'intérêt général, mais n'a pas réussi à convaincre. La RSE est l'expression ambiguë résultant d'une ambivalence : l'entreprise est tout à la fois porteuse d'espoir (création de richesses) et source d'inquiétude (prédation, destruction).

Il s'agit là de **préoccupations très anciennes qui expriment des tensions récurrentes entre activités économiques et activités civiles**, l'enjeu étant de préserver les ressources humaines et naturelles. En effet, depuis l'Antiquité, l'humanité s'est souciée des conséquences prédatrices de l'activité économique sur les ressources naturelles et sur les ressources humaines.

Michel Capron fait ainsi allusion au Code Hammurabi (1750 avant notre ère), « premier code du commerce » connu, paléo-babylonien, qui donne des préconisations et des instructions notamment sur la protection des esclaves.



Il évoque également l'équilibre agro-sylvo-pastoral au Moyen Age. Il rappelle la gestion des forêts par Colbert¹ pensée dans une perspective prospective et stratégique, le bois contribuant à la puissance de la France via le contrôle des mers que permettait la fabrication des navires.

Enfin, plus près de nous, il rappelle le patronage et paternalisme d'entreprise au XIX^{ème} siècle.

Poursuivant son voyage dans le temps, Michel Capron évoque la **difficile naissance des corporations**² qui se caractérisent par une séparation de la propriété et de l'exploitation. Interdites en Angleterre en 1720, elles ne sont tolérées aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles que si elles répondent à une utilité publique. En France, les compagnies sont créées par un acte royal, puis par une autorisation législative qui constitue un privilège et elles sont tolérées si elles répondent à une utilité publique. Elles se développent néanmoins aux Etats-Unis vers la fin du 18^{ème} siècle, grâce à l'instauration d'une responsabilité limitée des apporteurs de capitaux. Au 19^{ème} siècle, l'expansion de l'industrie nécessite une mobilisation massive de capitaux qui suscite la création des sociétés anonymes (loi de 1867 en France). Cette loi instaure une responsabilité limitée à l'apport de capital. Cette loi est toujours en vigueur, même si elle a été revue depuis.

La **société commerciale devient une « personne morale »**. Cela s'est manifesté par la transposition du droit canon du Moyen Age dans le droit des affaires qui répondait au besoin de congrégations religieuses de faire des transactions et qui a nécessité de créer une « personnalité fictive ». La société devient libre comme une personne physique avec des droits identiques et n'a plus de tutelle gouvernementale, ce qui va tout changer dans le modèle et la responsabilité. Dotée d'une personnalité morale, la *corporation* se libère des pouvoirs publics puisqu'elle a les mêmes droits et devoirs que les personnes physiques. Mais la puissance publique contrebalance cette liberté par une production normative visant à protéger les tiers impactés. De nouveaux champs du droit sont explorés (travail, consommation, environnement, concurrence).

¹ En 1669, l'Ordonnance « sur le fait des Eaux et Forêts », rédigée sous l'impulsion de Colbert vise à protéger et restaurer la ressource en bois, de chêne notamment, pour la future construction navale. Cette ordonnance rend obligatoire l'aménagement forestier, comme document de référence visant à rationaliser la gestion de toutes les forêts domaniales.

² Les mots en italique dans l'intervention de Michel Capron sont des termes anglais.

Le **patronage, le paternalisme et l'intervention de l'Etat** marquent la période suivante. Les premières formes modernes, mais implicites, de la responsabilité sociale des entreprises sont marquées par la responsabilité dont les chefs d'entreprise se considèrent porteurs vis-à-vis des salariés et de leur famille dans des domaines aussi variés que la santé, l'éducation, les loisirs, au-delà du travail. Cette prise de conscience par certains entrepreneurs concerne aussi la protection de la main d'œuvre, et au-delà (famille, proximité de l'entreprise). L'Etat s'immisce dans les relations de travail en légiférant : autorisation des syndicats en 1884, loi d'indemnisation des accidents du travail en 1898... Pour Michel Capron, ce texte marque le début symbolique de la RSE. Progressivement l'Etat intervient également pour la protection de l'environnement (objectifs d'hygiène publique, rapprochement des notions de nuisance et de santé publique).

A cette période succède ensuite celle de **l'ère de la grande entreprise**. Elle commence à partir de 1890 via l'essor du taylorisme et du fordisme. Mais les concentrations et le gigantisme inquiètent y compris les autorités aux Etats-Unis (loi anti-trust, 1914). Leur caractère inhumain est dénoncé. John Maurice Clark (1916)³ s'oppose à « l'économie de l'irresponsabilité » et propose une « économie de la responsabilité sociale ». C'est sans doute le premier à utiliser ces termes. Après 1918, les grandes entreprises cherchent à se donner une image plus humaine. Mais le procès des frères Dodge contre Ford en 1919 va consacrer la suprématie de l'actionnariat⁴.

La crise de 1929-30 fait perdre confiance dans les entreprises : « Les *corporations* sont des créatures à la Frankenstein, capables de causer le plus grand mal » (Louis Dembitz Brandeis).

La crise des années 30 redonne vigueur à l'idée de contribution des entreprises au bien public. Berle et Means (1932) soulignent la séparation de la propriété et des managers et estiment que les *corporations* ont acquis un tel pouvoir qu'elles doivent maintenant servir l'ensemble de la société.

En 1934, F.D. Roosevelt lance le *New Deal* qui se caractérise par des réformes destinées à rétablir la prospérité en limitant les pouvoirs et les libertés des corporations (hostilité des grands capitaines d'industrie). Chester Irving Barnard⁵ (1938) exhorte les cadres (managers) à diriger dans le sens de l'intérêt commun. C'est donc entre 1910 et 1940, aux Etats-unis, que sont apparues les notions de *social responsibility* et de *business ethics*. A la même période, Wallace B. Dunham, doyen de l'Harvard Business School, dénonce « l'irresponsabilité des businessmen face à leurs devoirs envers la société ».

La **capture du champ des relations entreprises-société par le « mouvement de la RSE »** se met en place après la 2^{ème} guerre mondiale. Les prémisses sont apparues aux Etats-Unis dans les années 1930 comme il est indiqué ci dessus. Des développements explicites dans les années 1950 se manifestent via une approche essentiellement éthique et philanthropique, d'origine religieuse, mais aussi de manière plus tardive en Europe (fin années 90 en France). Elle intègre une conception utilitariste stratégique et une référence au développement durable. L'accent est aussi mis sur la cohésion sociale.

³ John Maurice Clark (1884 – 1963), économiste américain dont le travail combine la rigueur de l'analyse économique de l'école néo-classique avec une attitude institutionnaliste. Il est l'auteur en 1916 de "The Changing Basis of Economic Responsibility".

⁴ Les frères Dodge étaient actionnaires de l'entreprise. Ford avait adopté une politique salariale favorable aux salariés, considérant qu'il existait un intérêt pour l'entreprise à augmenter leur pouvoir d'achat. Les frères Dodge considéraient pour leur part que les profits faits par l'entreprise devaient revenir aux actionnaires ce que la Cour suprême du Michigan confirma dans un procès en 1919 ;

⁵ Chester Irving Barnard (1886 - 1961) était un homme d'affaires américain, administrateur public, et auteur d'un travail pionnier dans la théorie de la gestion et de l'organisation des entreprises. Son livre en 1938, sur les fonctions du cadre supérieur, établit une théorie de l'organisation et des fonctions des cadres dans les organisations.

3. La période actuelle est très singulière

Qu'est-ce que le « mouvement de la RSE » ?

Il s'agit pour Michel Capron de la résultante de l'interaction des attentes de la société civile organisée et mondialisée et des réponses des milieux d'affaires. Il mêle des objectifs liés au développement durable, des discours, quelques stratégies d'entreprises, pas mal de pratiques, des dispositifs, des normes et des politiques publiques. Nous sommes dans un mouvement protéiforme sans orthodoxie cohérente. Il génère des malentendus : démarches volontaires et/ou obligations légales ; atténuation des impacts ou recherche de compétitivité. Le « mouvement de la RSE » ne doit pas être confondu avec les conceptions de la RSE, même s'ils interagissent.

Michel Capron distingue trois vagues successives de conception de la RSE :

- 1) Une conception héritée du paternalisme d'entreprise du XIX^{ème} siècle fondée sur des valeurs morales (Début des années 1950 aux Etats unis).
- 2) Une conception stratégique utilitariste visant une meilleure performance économique de l'entreprise (Milieu des années 1970).
- 3) Une conception politique de « soutenabilité », visant la contribution de l'entreprise à la production et à l'entretien des biens communs (Contemporain).

Il revient sur la **conception business ethics héritée du paternalisme d'entreprise** née aux Etats Unis. Elle est fondée sur des valeurs morales et religieuses faisant appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise : vertu de bienfaisance, mode de régulation de la société libérale. On identifie des valeurs religieuses sous-jacentes : *stewardship principle*, *charity principle*. L'entreprise considérée comme un « être moral » a des devoirs consistant à assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté. Elle met en place des mesures et des actions sociales volontaires, se situant « hors business » (fondations) et qui relèvent du mécénat, de la philanthropie et des actions caritatives. Cette conception intègre aussi des actions correctrices visant à réparer les dommages causés par l'activité économique.

En écho, Michel Capron fait allusion à la notion de « destination universelle des biens » de la théologie chrétienne. La récente encyclique papale «Laudato Si » est tout à fait représentative de cette notion.

Extraits de l'Encyclique Laudato Si (juin 2015)

« Le principe de subordination de la propriété privée à la destination universelle des biens et, par conséquent, le droit universel à leur usage, est une "règle d'or" du comportement social, et « le premier principe de tout l'ordre éthico-social ». La tradition chrétienne n'a jamais reconnu comme absolu ou intouchable le droit à la propriété privée et elle a souligné la fonction sociale de toute forme de propriété privée. »

« L'heure est venue d'accepter une certaine décroissance dans quelques parties du monde, mettant à disposition des ressources pour une saine croissance en d'autres parties (...). D'autre part, la qualité réelle de vie des personnes diminue souvent – à cause de la détérioration de l'environnement, de la mauvaise qualité des produits alimentaires eux-mêmes ou de l'épuisement de certaines ressources – dans un contexte de croissance économique. Dans ce cadre, le discours de la croissance durable devient souvent un moyen de distraction et de justification qui enferme les valeurs du discours écologique dans la logique des finances et de la technocratie ; la responsabilité sociale et environnementale des entreprises se réduit d'ordinaire à une série d'actions de marketing et d'image. »

Le **business ethics** a connu des développements et des controverses. Cette conception est apparue explicitement dans les années 1950 aux USA, visant à « moraliser » des entreprises enrichies par la guerre, mais aussi comme une alternative au développement d'une protection sociale sous l'égide du « Welfare State ». La question de l'endiguement du communisme (doctrine Truman, 1949) était aussi une orientation importante. L'idée fut combattue par M. Friedman contestant qu'on puisse attribuer aux dirigeants d'entreprise d'autres responsabilités que de faire du profit pour les actionnaires. Les années 60 et 70 sont marquées par une forte agitation sociale, sociétale et civique. Les entreprises sont critiquées et leur légitimité est mise en cause et même leur droit à l'existence. Alors, l'Etat fédéral réglemente les pratiques abusives en imposant un cadre législatif de plus en plus contraignant ; des agences gouvernementales sont créées (protection des consommateurs, de l'environnement, de l'égalité devant l'emploi, pour la sécurité et la santé au travail).

Une deuxième conception se superpose à la conception *business ethics*, il s'agit de la **conception stratégique utilitariste**. Emergeant aux Etats-Unis vers le milieu des années 1970, elle se développe avec la crise du modèle fordien et la chute des gains de productivité. Une perte de confiance s'opère dans la capacité des entreprises à être profitables qui génère une recherche de nouveaux modèles. S'en suivent la dérégulation et le retrait du rôle de l'Etat.

Les considérants philosophiques, politiques ou moraux sont abandonnés. Il ne s'agit plus de faire le bien pour le bien mais de trouver de nouveaux moyens pour que l'entreprise retrouve sa rentabilité. Le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique. C'est le discours du *business case*. Selon cette conception, les exigences de rentabilité et de compétitivité seraient mieux satisfaites lorsque l'entreprise se montre socialement responsable.

Dans ce modèle, l'entreprise répond à une demande sociale en étant réactive (*responsive*). Elle vise à satisfaire les attentes de ses « parties prenantes » (*stakeholders*) en les identifiant et en dialoguant avec elles. Cela permet à l'entreprise de soigner son image, sa réputation et de gagner en légitimité pour poursuivre ses activités. Le choix des actions s'opère en fonction d'une analyse coûts-avantages. Des actions volontaires peuvent s'accompagner de formes de co-régulation associant certaines parties prenantes (syndicats, ONG...).

A partir des années 1990, **le mouvement de la RSE se propage en Europe et dans le reste du monde**. Michel Capron rappelle que la RSE était encore inconnue en France avant 1995. La RSE n'est pas explicite en Europe jusque dans les années 1990 car le bien-être social y relève de l'action de l'Etat et des accords collectifs. Les acteurs européens ont donc une forme d'incompréhension à l'époque car ils ne peuvent percevoir dans leur contexte en quoi il y aurait un intérêt à aller au-delà des obligations légales.

Plusieurs facteurs vont faire évoluer cette situation :

- Prise de conscience de l'aggravation des périls écologiques (Conférence de Rio sur le développement durable en 1992)
- Dérégulation et affaiblissement des Etats
- Retentissement du mouvement altermondialiste
- Accents mis en Europe sur la cohésion sociale
- Politiques de l'Union européenne : Sommet de Göteborg (2001), Livre vert sur la RSE (2002)

L'Union Européenne adopte la conception stratégique utilitariste de la RSE en la maintenant d'une nouvelle conception, celle de la soutenabilité. La RSE ainsi entendu comme la contribution des entreprises au développement durable.

La conception politique de la « soutenabilité », troisième conception de la RSE en émergence, suppose que l'entreprise est encadrée dans la société ; elle en est l'un de ses éléments et ne peut s'en disjoindre. Elle n'existe que par les règles instituées par la société ; elle lui est donc redevable et ne doit pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité. Considérant qu'elles ne peuvent être suffisantes, les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles universellement admises. La nécessité apparaît de nouvelles régulations.

Elle suppose :

- une forte implication de l'organisation et une intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de l'activité, différence centrale avec la conception *business ethics*.
- des politiques de prévention, d'anticipation, voire de précaution ; ré-internaliser les coûts externalisés

La jonction s'effectue avec le concept de développement durable : triple préoccupation de l'efficacité économique, de la sauvegarde de l'environnement naturel et de la cohésion sociale

Michel Capron s'interroge sur l'éventuelle antinomie de cette conception avec la conception utilitariste.

Il précise que les **trois conceptions de la RSE sont souvent mêlées**. Beaucoup d'adaptations syncrétiques, voire éclectiques sont apparues.

Il l'illustre via la définition de la responsabilité sociétale par les lignes directrices ISO 26 000 (novembre 2010) : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Michel Capron constate que **chaque fois que la société doute des entreprises et des autorités politiques, le mouvement de la RSE prend de la vigueur**.

Les émergences des préoccupations de RSE apparaissent en effet liées aux crises du capitalisme :

- 1873-1895 : « grande dépression » (misère et pauvreté)
- après 1918 : crise morale, sociale et politique
- années 30 : crise boursière, économique et sociale
- après 2^e guerre mondiale : crise morale et idéologique
- années 70 et suivantes : crise de productivité et de profitabilité
- crise multidimensionnelle actuelle : financière, écologique, énergétique, alimentaire, institutionnelle...

4. L'entreprise et l'intérêt général

Comme introduction à cette partie de son intervention, Michel Capron propose **une définition (assez) consensuelle de la RSE** :

- La prise en compte des effets et des impacts des activités économiques sur l'environnement social et naturel (réduction des externalités négatives) et leur contribution au bien-être collectif (production d'externalités positives)
- Le fait de prendre en compte ces aspects dans les décisions de stratégie et de gestion de l'entreprise et d'en rendre compte
- Dans une optique managériale, la RSE constitue « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010)⁶.

Il peut conclure que **la RSE a donc à voir avec la façon dont l'entreprise répond aux considérations d'intérêt général.**

Deux modes de réponse sont envisageables :

- L'intérêt général est défini par les attentes des parties prenantes
- L'intérêt général doit répondre à des enjeux globaux

La **réponse par les parties prenantes** est très en vogue et incontournable lorsqu'on parle de RSE. Les parties prenantes connaissent de nombreuses définitions qui ne lèvent pas l'ambiguïté de la notion

Il cite R Edward Freeman qui proposait en 1984 la définition suivante « individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Trois modèles de représentation sont envisageables en fonction de la représentation que l'on a de l'entreprise :

- L'entreprise est un nœud de contrats : elle doit tenir compte des demandes des parties prenantes qui peuvent avoir un impact sur ses performances (théorie de l'agence élargie)
- l'entreprise est liée par un contrat moral avec la société représentée par ses parties prenantes
- la société est une addition de communautés et l'entreprise doit s'efforcer de les satisfaire dans un processus d'autorégulation, où l'Etat est absent.

La réponse par les parties prenantes connaît des limites :

- Elle correspond à une conception éclatée de la société
- L'intérêt général est représenté par la somme des intérêts particuliers (conception libérale classique)
- La représentation firmo-centrée des relations entreprise-société
- Elle ignore les interactions entre les différents acteurs
- Comment définir les parties légitimes au dialogue avec l'entreprise ?
- Certains enjeux globaux peuvent ne pas être portés par des parties prenantes
- Certaines parties n'ont pas de représentation (générations futures, faune, flore, parties faibles ou vulnérables...)

Deuxième forme de **réponse, les enjeux globaux**. Les notions de biens collectifs, biens communs, biens publics mondiaux illustrent l'idée d'une prise en compte et d'une prise en charge de ce qui constitue le patrimoine commun de l'humanité à préserver et à entretenir. Ce sont des biens qui ne peuvent être

⁶ La responsabilité sociale d'entreprise – Editions La Découverte – Repères - 2010 de Françoise Quairel-Lanoizelée et Michel Capron.

fournis par le marché, ainsi que des droits à préserver et à développer. La responsabilité des entreprises est engagée lorsqu'elles portent atteinte à ces biens et ces droits par des externalités négatives⁷. A contrario, leurs externalités positives contribuent à la production et à l'entretien de ces biens. Ce n'est pas la nature des biens, mais le cadre institutionnel et la décision politique qui président à la définition des biens communs, ce qui les fait dépendre de choix politiques. Est donc en jeu la question de la lutte pour ou contre l'appropriation privée et pour ou contre la propriété collective.

La prise en compte des externalités est une question importante. En l'absence de prise en charge des externalités négatives par les entreprises, c'est la collectivité qui en supporte les coûts. Les charges fiscales et parafiscales représentent en partie la compensation d'externalités négatives. Or la plupart des écrits sur la RSE oublie de parler de fiscalité (notamment l'évasion fiscale). De la difficulté d'évaluation des coûts et des dommages supportables naît la nécessité d'arbitrages par l'Etat entre des intérêts divergents. Le problème est l'absence au niveau mondial d'instance supranationale susceptible d'exercer cet arbitrage.

5. Qu'est-ce que la responsabilité ?

La **responsabilité est un concept difficile et évolutif**. Les philosophes considèrent que la responsabilité est une des notions les plus fuyantes et les plus instables. La responsabilité morale consiste à répondre de ses actes devant sa conscience (multitude d'interprétations depuis l'Antiquité...). La responsabilité juridique définie par le Code civil napoléonien (1804) précise qu'elle est attachée à la faute d'un individu.

Au cours du 19^{ème} siècle, elle a été transposée à une entité collective (personne morale). A la fin du 19^{ème} siècle, la responsabilité est détachée de la faute (exemple : loi d'indemnisation des accidents du travail en 1898). Au 20^{ème} siècle, elle devient globale et tournée vers l'avenir (Hans Jonas⁸, 1990 ; Paul Ricoeur, 1991), ce que traduit la phrase souvent utilisée concernant le développement durable « Nous ne sommes pas propriétaires de la planète. Nous l'empruntons aux générations futures ».

Concernant le terme de responsabilité, l'anglais peut venir au secours du français. Les Anglo-saxons trouvent le terme « *responsibility* » trop vague et trop faible. Ils lui préfèrent le terme « *accountability* » plus précis et plus fort et resté longtemps sans traduction en français. Les comptables francophones croient connaître le sens et le traduisent par « reddition ».

« ***The quality of being accountable ; liability⁹ to give account of, and answer for discharge of duties of conduct*** ». Oxford English Dictionary (1989)

Mais, ce n'est qu'un des deux sens du terme. Le Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière (Ménard, 2004) indique deux sens :

- 1) une obligation de rendre compte (sens connu des comptables);
- 2) une obligation faite à une personne de s'acquitter d'une tâche et de répondre de son exécution, à son supérieur ou à l'autorité compétente, suivant des critères établis et auxquels elle a consenti.

⁷ Externalités négatives : les phénomènes de nuisances générés par les entreprises mais dont le coût de la réparation est à la charge de la collectivité.

⁸ Hans Jonas, Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique, Paris, Le Cerf, 1990.

⁹ *Liability* : obligation de rendre compte et de répondre de l'exécution des obligations de gestion.

Ce second sens le rapproche de la responsabilité (au sens de *liability* = obligation ou dette morale). Si la personne n'a pas satisfait à ses obligations ou à ses engagements, elle est passible d'une sanction ou, pour le moins, de devoir expliquer pourquoi elle ne l'a pas fait.

Les deux sens ne sont pas toujours distingués, parce qu'ils sont liés. Mais on peut rendre compte sans pour autant être responsable/conforme à l'exigence d'*accountability*.

La norme ISO 26000 le confirme.

Dans les 7 principes énoncés par les lignes directrices de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, les deux premiers distinguent bien « *accountability* » (traduit en français par redevabilité) et « *transparency* ».

- **Principe de redevabilité** : « il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement (...). La redevabilité englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise ».
- **Principe de transparence** : « il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement », ce qui implique la diffusion d'informations connue sous la forme de rapportage (ou reporting).

La responsabilité sociale des entreprises est associée à la soutenabilité des modes de développement. La notion est liée à celle de pouvoir qui entraîne des obligations. Le concept clé de redevabilité (*accountability*) est plus précis que celui de responsabilité. Il comporte l'idée d'une subordination de l'entreprise à la société dont elle est débitrice (d'où l'importance de la responsabilité fiscale) parce qu'elle n'existe que par les règles de droit, qu'elle puise ses ressources dans le patrimoine commun de l'humanité et qu'elle rejette les risques de ses externalités sur l'ensemble de la société.

Il existe une forme d'asymétrie entre les droits et les obligations (écran de responsabilité et difficultés d'imputation).

6. Les cadres institutionnels de la RSE

On constate **une institutionnalisation de la RSE dans la vie économique et publique mondiale**. L'activité économique internationale est marquée par des problèmes de régulation (commerce, finance, environnement, droits humains, conditions sociales...). Emerge également une « *soft law* » (droit souple) et des formes hybrides de régulation, en vue de la détermination d'une norme de qualité sociale reconnue universellement. La RSE est l'un des enjeux de cette régulation en lien avec le partage de la valeur ajoutée, la protection sociale et la politique macro-économique

On peut citer parmi les grandes références substantielles interétatiques :

- Environ 130 textes internationaux peuvent s'appliquer à la RSE, parmi lesquels :
- ONU : Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) ; Déclaration universelle des droits de l'enfant (1989)...
- Conventions internationales sur la protection de l'environnement (Rio, Kyoto...)
- OCDE : principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales
- les huit conventions fondamentales de l'OIT ; Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977, amendée en 2000 et en 2006

En 2011, pour la première fois, les Nations unies ont adopté des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : le rapport « Les entreprises et les droits de l'Homme : Protéger, respecter et réparer » (adopté en juin 2011) identifie trois principes fondamentaux :

- le devoir de l'Etat de protéger contre les violations de droits de l'Homme,
- la responsabilité et l'obligation des entreprises de respecter les droits de l'Homme,
- le principe de réparation pour les victimes de violation

La norme ISO 26000 constitue le nouveau cadre normatif de la RSE qui tend à devenir une norme universelle de référence. Cette norme comporte des lignes directrices (*guidance*) pour la responsabilité sociétale des organisations, adoptées en novembre 2010 :

- Sept principes : redevabilité (*accountability*), transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, respect des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme
- applicables dans 7 domaines : gouvernance de l'organisation; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; environnement ; loyauté dans les affaires ; respect des consommateurs; engagement sociétal

Il s'agit du texte le plus abouti sur la question, même si des faiblesses demeurent. Aucune révision n'est prévue avant 2017.

Les principes directeurs de l'OCDE ont pour leur part été révisés en mai 2011, adoptés par les 34 Etats membres de l'OCDE et 7 non membres. Il s'agit d'un texte très complet portant sur 9 domaines : transparence, droits de l'Homme, emploi et relations professionnelles, environnement, lutte contre la corruption, intérêts des consommateurs, science et technologie, concurrence, fiscalité

Il est constitué de recommandations (non contraignantes) qui constituent un code de conduite sur la responsabilité sociale des entreprises multinationales, mais peut s'appliquer à toutes. Elles élargissent la responsabilité sociale des multinationales à leur chaîne d'approvisionnement. Elles comportent un nouveau chapitre s'inspirant du texte ONU qui recommande aux entreprises d'éviter tout comportement préjudiciable au respect des droits de l'Homme (*due diligence*). Elles permettent leur application à tous les travailleurs (à statut précaire) même s'ils n'ont pas de contrat de travail ni le statut de salarié.

Parmi les cadres normatifs de la RSE, on note également la **communication délivrée par la Commission européenne** en octobre 2011. Elle propose une nouvelle définition de la RSE inspirée de l'ISO 26000 : « Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». « Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base (...) ».

Le reporting non financier peut également donner lieu à un cadre normatif. Une directive européenne sur le reporting non-financier a été adoptée en septembre 2014. Il existe un cadre international déjà appliquée par certaines entreprises (*Global Reporting Initiative*). En France, l'article 225 du Code de commerce étend l'obligation du reporting non financier à toutes les entreprises au-delà du seuil de 500 salariés avec vérification par un tiers indépendant.

On note par ailleurs la proposition d'un cadre mondial de reporting intégré (financier et extra-financier) porté par les normalisateurs et auditeurs comptables.

On peut ajouter à cette liste, diverses initiatives :

- Les nombreuses déclarations et quelques dispositifs internationaux d'incitation émanant du G8, du G7, de l'ONU (*Global Compact*, Principes pour l'investissement responsable), du Parlement européen, de l'Organisation Internationale de la Francophonie...
- Les dispositions législatives françaises : Charte de l'environnement (2005), loi de cohésion sociale (2005), refonte du code des marchés publics (2006), Plan national d'action pour des achats publics durables (2007), lois Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 (juin 2010)
- Les initiatives volontaires émanant d'entreprises et de secteurs d'activité (WBCSD, industries extractives, électronique, banques, grande distribution, transports routiers, jouets...)
- Les initiatives multi-parties prenantes et d'ONG (labels FSC, MSC, ETI...)
- Labels « épargne salariale », « égalité professionnelle », « diversité »
- etc.

7. Vers une nouvelle conception de l'entreprise ?

Michel Capron évoque les différentes caractéristiques qui rendent difficile la définition de l'entreprise :

- Grande diversité des formes d'entreprise : taille, statuts, activités, implantations...
- Distinguer l'entreprise et la personne morale (société)
- Distinguer l'entrepreneur et l'entreprise
- La grande entreprise bureaucratifiée, hiérarchisée s'est éloignée de l'entreprise, au sens étymologique
- Les contours deviennent flous (groupes, réseaux, chaîne de valeur...)
- La propriété du capital ne donne pas la propriété de l'entreprise
- L'intérêt social de l'entreprise est distinct de l'intérêt des actionnaires

Il propose des idées pour en faire évoluer le concept :

- Repenser les rapports et l'interactivité à l'environnement naturel et sociétal : revoir les droits et obligations des entreprises, car dans la réalité, les entreprises ont davantage de droits que les personnes physiques.
- Assumer les risques : internaliser les coûts externes et/ou réhabiliter la fiscalité
- Revoir le statut des sociétés de capitaux (SA...) : responsabiliser les actionnaires (petit début : les droits de vote différenciés selon la durée de détention des actions); faire disparaître l'écran de responsabilité entre sociétés-mères et filiales (proposition de loi en France)
- Devoir de vigilance (*due diligence*) dans les relations d'affaires (OCDE) ou dans la sphère d'influence (ISO 26000)
- Repenser la gouvernance dans une optique partenariale (participation des salariés au CA ?...)
- Préciser les rapports avec les parties prenantes (modalités du dialogue...)
- Etendre l'objet social : réviser l'art. 1833 du Code civil : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés » en ajoutant par exemple : « Elle doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental »
- Limiter l'intervention des milieux d'affaires dans la sphère politique (lobbying), comme enjeu démocratique.

Une autre piste doit aussi être explorée selon Michel Capron : articuler l'entreprise et le territoire qu'il considère être un espace de responsabilisation collective à taille humaine. Au niveau de la société dans son ensemble, il y a peu d'intérêt à porter l'attention sur les impacts d'une entreprise particulière, seuls comptent les impacts globaux. D'où l'importance de la dimension territoriale, interface privilégié entre la société civile et les entreprises. Elle permet de prendre en compte les interactions et les coopérations entre les différents acteurs pour un territoire soutenable et la mise en œuvre et l'observation de politiques de développement durable.

En guise de conclusion qu'il veut provisoire, Michel Capron énonce les points suivants :

- Les entreprises produisent des biens et des services destinés à satisfaire les besoins économiques de la société ; simultanément elles sont prédatrices de ressources naturelles, génèrent des inégalités et des souffrances.
- Le mouvement de la RSE est l'expression de cette ambivalence, d'où son ambiguïté
- Les attentes des deux grandes catégories d'acteurs sont différentes :
 - Attentes de la société civile : limiter les impacts des entreprises qui portent préjudice aux populations et à l'environnement
 - Attentes des entreprises (réactives ou proactives) : gagner en légitimité et en réputation
- L'idée, d'origine américaine, a laissé penser qu'il s'agissait d'une démarche uniquement volontaire et discrétionnaire de la part du management
- La réactivité des entreprises a dévoyé le sens de la RSE (en la focalisant sur la compétitivité individuelle).

II. Brève généalogie de l'*accountability* - Reporting extra-financier : la construction d'un mythe rationnel par vagues de rationalisation de l'entreprise en société

Intervention de Bernard Blanc, président de l'Institut Hlm de la RSE



« Tout projet de rationalisation des entreprises repose sur une théorie de l'action mobilisatrice mais encore inachevée. » *L'expert et le système (Hatchuel et Weil, 1992)*

Obligation de rendre des comptes

Il a fallu le contexte de crise économique et financière pour que soit renforcé les interrogations autour des questions de légitimité et d'efficacité de l'obligation de rendre des comptes ou *accountability*.

Les enjeux de régulation on exaspérés dans le domaine de la gouvernance et des codes de bonnes conduites, les mécanismes destinés à renforcer la transparence sur les activités, décisions et performances des entreprises. Mais a-t-on aujourd'hui les résultats escomptés ?

Force est de constater que non... alors pourquoi tant d'ardeur, d'ingéniosité pour rendre « transparent » un miroir sans tain ?

Pourquoi dérapier ainsi d'une norme de conduite des affaires à une règle de vie, une règle d'hygiène de vie serait-on tenté de dire, une force déguisée d'ascèse qui serait étendue à un sens tellement large qu'il voudrait nous faire croire que ce serait comme une philosophie de vivre ensemble, en société de doux commerce, une conduite morale comme un impératif de justification de sa conduite !

Cette obligation de rendre compte s'insinue dans tous les plis et replis de notre vie : politique, économique, sociale, environnementale, éthique.

Elle conduit à mettre en abîme d'innombrables questions relatives au pouvoir, au *leadership*, au contrôle bien sûr, à la responsabilité individuelle ou collective, aux systèmes de mesure de la performance dans les

organisations et demain à la course des planètes. Bref, la « pensée horlogère » reprend du pouvoir sur la belle mécanique céleste de l'humaine mesure du monde et de l'univers.

Les attentes relatives à l'*accountability* s'expriment en termes de transparence, mais aussi de résultats ou de comportements.

Les dispositifs d'*accountability* sont censés garantir à la partie à laquelle sont rendus les comptes que les buts ont été correctement ciblés, que les objectifs seront atteints et/ou que les normes, standards ou conventions seront effectivement respectés.

Alors dans cette parfaite mécanique horlogère, mais dans laquelle la perception des réalités objectives semblent troublée (comme c'est étrange) des mécanismes de mise en jeu de la responsabilité sont supposés pouvoir fonctionner pour garantir (toujours garantir) une convergence entre les comportements et les résultats attendus. Ah, si les résultats attendus ne dépendaient pas d'une manifestation humaine comme il serait aisé alors d'assurer garantie aux parties concernées que les activités se déroulent conformément aux plans établis et que les résultats sont ceux initialement escomptés et d'ailleurs par avance inscrits au crédit de ces mêmes parties tant toute chose est prévisible et toute trajectoire admirablement dessinée.

Et comme l'ingéniosité humaine est sans limite, ces mécanismes sont de natures variées allant de mécanismes d'autorégulation à la menace de sanction judiciaire ou administrative.

On peut alors interroger l'efficacité de ces mécanismes de reddition des comptes, c'est-à-dire leur capacité à garantir que les résultats attendus par une partie prenante donnée seront obtenus.

Par exemple, l'obligation de publication d'informations environnementales par les entreprises conduit-elle à une amélioration de leur performance en matière d'impact écologique ?

L'inefficacité d'un dispositif de reddition des comptes peut-être la conséquence du mécanisme de régulation associé, mais aussi d'incohérences systémiques des dispositifs de reddition de comptes dans lesquels les organisations et leurs responsables sont engagés.

Par ailleurs, les parties prenantes sont-elles aussi claires que cela dans l'expression de leurs attentes ou dans leur manière d'apprécier la reddition des comptes qui leur sont soumis ?

Les intérêts de ces parties prenantes sont-ils aussi transparents que cela sont par un effet miroir on voulait leur renvoyer l'image fidèle de comptes justes et parfaits ? Ces intérêts sont-ils si exempts de contradictions et d'ambiguïtés dans les attentes qu'elles expriment en termes de reddition ? Quand rendre des comptes peut aller de devoir rendre les armes à rendre gorge voire pire si cela était possible dans ce monde si quiet de l'économie monétisée !

L'hypocrisie organisationnelle ou le découplage entre les pratiques opérationnelles et celles destinées à préserver ou renforcer la légitimité de l'organisation si bien analysé par le courant néo-institutionnaliste, sont une manière pour les organisations de gérer des attentes floues et multiples.

La commande est-elle aussi claire que les comptes que l'on exige en retour ?

Les processus de gouvernance et de régulation mis en place pour améliorer la transparence des activités et décisions des entreprises à travers la reddition des comptes ont été renforcés avec la crise économique et financière, même si certains d'entre eux préexistaient.

Transparence, responsabilité, sanction sont au cœur des évaluations quant à l'efficacité de ces processus. On peut citer, sans les expliciter plus avant ici, le *comply or explain*, le *say on pay* et surtout le *reporting* qui nous intéresse au premier chef.

L'obligation de rendre des comptes entendue comme la mise en œuvre du principe de transparence dépasse la question de l'information financière pour concerner désormais également le *reporting* extrafinancier.

Le reporting extrafinancier

Le reporting s'adresse aux parties prenantes de l'entreprise : le dirigeant doit rendre des comptes aux actionnaires mais aussi à ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, les associations de sauvegarde de l'environnement, les ligues de défense des droits de l'homme, etc.

Dans une optique de fonctionnement optimal des marchés financiers, le *reporting* des entreprises est analysé en considérant que les destinataires privilégiés de cette information sont les investisseurs, notamment lorsque l'entreprise est cotée en Bourse.

Pour se financer au coût le plus bas, les entreprises ont donc tout intérêt à répondre à leurs attentes en matière d'information. En effet, les rendements requis étant affectés d'une prime d'opacité, les taux de rentabilité exigés par les investisseurs seront d'autant moins élevés que ces derniers disposent de toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

L'information financière est largement monétisée, porte sur des éléments clairement définis et s'applique presque identiquement à toutes les entreprises. Elle est systématiquement disponible dans des états financiers dont la diffusion est obligatoire.

Les informations dites extrafinancières, quant à elles, portent sur des éléments souvent difficilement mesurables sur lesquels il n'y a pas de consensus fort. C'est une information multiple, souvent spécifique à un contexte particulier, qui n'est pas toujours aisément accessible. Le niveau de contrainte de la réglementation en vigueur étant plutôt faible.

Les analyses des pratiques des entreprises en la matière montrent que les investisseurs utilisent peu les informations extrafinancières dans leurs décisions d'investissement (étude KPMG, 2008). Alors que ces informations doivent permettre d'avoir une vision plus large de la performance de l'entreprise au-delà de la simple performance économique avérée et certifiée par les commissaires aux comptes.

C'est un décret en date du 24 avril 2012 « relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale » qui fixe le cadre des informations extra-financières à mentionner dans le rapport de gestion. Informations dites sociales : emploi, organisation du travail, formation égalité de traitement... Informations dites environnementales : pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable : impact territorial, économique et social de l'activité de la société, relations entretenues avec des personnes ou des organisations intéressées par l'activité de la société, sous-traitance et fournisseurs...

Ce même décret précise que « l'organisme tiers indépendant appelé à vérifier les informations dans le rapport présenté par le conseil d'administration, le directoire ou le directeur général est choisi parmi les organismes accrédités par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) en particulier.

Il fournit un avis sur la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion, les explications relatives à l'absence éventuelle de certaines informations, les diligences qu'il a mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification... bref toutes activités confiées à des commissaires aux comptes pour l'arrêté et la reddition des comptes de l'organisme.

Donc naturellement les commissaires aux comptes peuvent se voir accréditer pour étendre leur domaine de contrôle aux informations extra-financières.

La RSE comme forme d'instrumentation de gestion

Nous pouvons considérer que la RSE est une forme d'instrumentation de gestion des entreprises. A la fin des années 70, la question de l'efficacité des instruments de Gestion avait pris un tour exacerbé. Les techniques quantitatives de gestion (planification, recherche opérationnelle, aide à la décision...) furent au centre de ce débat parce qu'elles constituaient la forme la plus exacerbée des savoirs gestionnaires alors que leur efficacité était difficile à appréhender.

Le puissant cosmos de l'ordre économique moderne qui, lié aux conditions techniques et économiques de la production mécanique et machiniste, détermine aujourd'hui, avec une force contraignante irrésistible, le style de vie de tous les individus qui naissent au sein de cette machinerie...Ce que Max Weber nommait : la cage d'acier.

Une possibilité, la plus inquiétante, serait celle d'une pétrification mécanisée: le processus de chosification réification des rapports sociaux et des esprits aura atteint son étape ultime.

« L'entreprise elle-même a une responsabilité non plus seulement économique mais sociale, et elle se doit de rendre des comptes à la société, comptes qui ne sont plus financiers mais citoyens » (Dumez, 2008).

Le défi de toute économie de marché est d'assurer l'allocation optimale des ressources des épargnants compte tenu des opportunités d'investissement offertes par les entreprises. Dans ce contexte, l'objectif des investisseurs est d'obtenir un taux de rentabilité maximal pour un niveau de risque donné. Les résultats attendus et les risques encourus étant appréciés notamment grâce à l'information que les entreprises publient et qui rend compte de leurs actions.

La notion d'*accountability* ou obligation de rendre compte est souvent assimilée à celle de *reporting*. Le *reporting* des entreprises à leurs investisseurs et leurs parties prenantes externes est de deux natures : financier et extra-financier.

La reddition des comptes sur les dimensions « sociales », « extra-financières » ou encore de « responsabilité sociale » de la gestion est un exercice complexe. Il questionne les frontières des prérogatives de l'Etat et des entreprises. Il exige la construction d'indicateurs susceptibles de capturer ces dimensions. Il suppose l'existence d'une définition du social et de son périmètre.

■ Envoi

Le défi de toute économie de marcher est d'assurer l'allocation optimale des ressources des épargnants compte tenu des opportunités d'investissement offertes par les entreprises. Dans ce contexte, l'objectif des investisseurs est d'obtenir un taux de rentabilité maximal pour un niveau de risque donné, les résultats attendus et les risques encourus étant appréciés notamment grâce à l'information que les entreprises publient et qui rend compte de leurs actions.

La notion d'*accountability* ou obligation de rendre compte est souvent assimilée à celle du reporting.

Le reporting s'adresse aux parties prenantes de l'entreprise : le dirigeant doit rendre des comptes aux actionnaires mais aussi à ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, les associations de sauvegarde de l'environnement, les ligues de défense des droits de l'homme, etc.

Dans une optique de **fonctionnement optimal** des marchés financiers, le reporting des entreprises est analysé en considérant que les destinataires privilégiés de cette information sont les investisseurs, notamment lorsque l'entreprise est cotée en Bourse. Pour se financer, au coût le plus bas, les entreprises ont donc tout intérêt à répondre à leurs attentes en matière d'information. En effet, les rendements requis étant affectés d'une prime d'**opacité**, les taux de rentabilité exigés par les investisseurs seront d'autant moins élevés que ces derniers disposent de toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

Les investisseurs sont naturellement confrontés à un problème d'asymétrie d'information, les dirigeants détenant une meilleure information sur les caractéristiques des opportunités d'investissement qui s'offrent à eux. N'étant généralement pas impliqués dans les décisions d'investissement de l'entreprise, ils sont par ailleurs confrontés à un problème d'**agence**, les dirigeants n'étant que partiellement exposés aux risques nés des activités de la firme. Afin de pallier ces problèmes et permettre ainsi des choix **optimaux** concernant leurs décisions d'investissement, les investisseurs souhaitent la publication d'informations complètes et de qualité de la part des entreprises.

En contraignant cette publication, la **règlementation** du reporting joue un rôle essentiel.

Les mots de l'investissement : Optimal, agence, réglementation.

Les entreprises publient, de manière contrainte ou volontaire, diverses informations financières et extra-financières. La publication d'informations extra-financières s'est fortement développée ces dernières années, suite à la prise de conscience par les entreprises de leur responsabilité sociétale.

La croissance du reporting extra-financier s'est accompagnée d'une croissance de la réglementation de ce reporting. Pour autant, les investisseurs dans leurs décisions d'investissement se focalisent toujours sur les informations financières disponibles. Cette situation est d'autant plus paradoxale que les investisseurs sont conscients de l'importance des informations extra-financières.

Une explication possible de ce paradoxe serait que le reporting extra-financier échoue à fournir aux investisseurs une information complète et de qualité.

L'information financière est monétisée, porte sur des éléments clairement définis et s'applique presque identiquement à toutes les entreprises. Elle est systématiquement disponible dans des états financiers dont la diffusion est obligatoire. L'information extra-financière porte, quant à elle, sur des éléments souvent difficilement mesurables, sur lesquels il n'y a pas de consensus fort. C'est une information multiple, souvent spécifique à un contexte particulier, qui n'est pas toujours aisément accessible.

■ Le fondement théorique, les origines. Firme –société– une question de gouvernance

Aux USA

→ L'histoire des structures industrielles et l'apparition de la classe des managers

Alfred Chandler, est un historien, ce n'est pas un théoricien de la gestion, et l'ouvrage qui va le rendre célèbre- *Strategy and Structure*- (sa formule : la stratégie suit la structure) paru en 1962, constitue un travail d'historien. Il a enseigné à la Harvard Business School. En 1977, il fait paraître un deuxième opus qui fera référence –*The visible Hand*– traduit en français –*La main visible du marché*.

Ses recherches sur l'expansion extraordinaire des chemins de fers américains et les profondes transformations des organisations mises en place pour gérer leur expansion, vont permettre à Chandler de décrire en profondeur les changements opérés et d'entrevoir les conséquences de l'expansion du chemin de fer sur la société américaine. Tous les travaux de Chandler insisteront sur cette révolution et sur toutes les transformations de l'économie américaine du fait de l'expansion du rail. Chandler va définitivement sortir l'histoire des affaires d'une ornière stérilisante : celle du jugement moral porté sur les capitaines d'industrie. Désormais ce n'est plus l'individu et ses qualités morales qui deviennent la préoccupation majeure de l'historien mais l'organisation et son évolution, évolution restituées dans le contexte des transformations subies par l'économie américaine.

Toute la démonstration de l'auteur vise à montrer comment les changements intervenus dans l'économie américaine, ont fini par rendre inopérantes les anciennes structures. Les transformations de l'environnement révèlent toujours à un moment donné l'inaptitude des structures anciennes à relever les nouveaux défis. Pour Chandler les managers « *ne changent leur routine quotidienne ou ne bouleversent les positions de pouvoir que rarement et sous l'emprise de pressions très fortes* ».

Pour Chandler, une histoire de la grande entreprise doit consister à examiner les causes du changement, c'est donc une histoire du changement, « *en d'autres termes qu'est-ce qui a poussé les entreprises à développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles sources de matières premières, de nouvelles façons de faire... ? Qu'est-ce qui les a encouragées à trouver de nouvelles méthodes de financement, de nouvelles méthodes de management et d'organisation ?* ».

Il analyse l'évolution des 70 plus grosses entreprises américaines entre 1880 et 1960 (Dupont de Nemours, General Motors, Standard Oil...). L'histoire des innovations organisationnelles se voit assigner un but : montrer comment ces entreprises « ont étendu leurs affaires, pratiqué de nouvelles activités, changer d'orientation et pourquoi chacune de ces modifications exigeait un nouveau type de gestion ». La vision **contrainte** du processus de changement qui se dégage de l'analyse de Chandler est une indication claire quant à la préférence causale qu'accorde l'auteur à l'environnement. Les entreprises américaines vont devoir grandir et se structurer pour suivre l'évolution du marché. « *L'expansion sans réorganisation ne peut mener qu'à une impasse économique* ».

Ce qui nous intéresse dans les travaux de Chandler pour notre mise en perspective des fondements de la RSE c'est la nature de la réorganisation qu'il analyse sur la longue durée.

Chandler montre que le dénominateur commun entre toutes ces entreprises, selon des modalités certes différentes, a été l'adaptation des ressources de l'entreprise à la demande du marché. Cette adaptation plus ou moins rapide a tenu largement à la qualité des managers en place. Il montre comment se constitue dans la durée une classe de dirigeants, managers qui se professionnalisent, incorporent de nouvelles méthodes de gestion pour faire face aux besoins d'adaptation de leurs structures organisationnelles aux nouveaux besoins du marché. L'élargissement des gammes, la création de nouveaux produits, les politiques de diversification pour assurer une rentabilité nouvelle lorsque les marchés historiques des firmes deviennent saturés aboutissent, confrontent les entreprises aux nombreux problèmes de coordination que vont générer ces nouvelles politiques. Comment gérer de nouveaux produits, de nouveaux marchés au sein de structures centralisées et organisées selon un mode fonctionnel ?

Chandler évoque avec force détails les problèmes de liaison, de coordination, de surcharge administrative induite par les nouvelles stratégies d'expansion. Dans cette perspective, l'adoption de la nouvelle structure « divisionnelle » apparaît comme la réponse la plus adaptée aux défis posés par le nouvel environnement. C'est cette montée en puissance de la coordination administrative a entraîné l'apparition d'une nouvelle

catégorie d'acteurs : les managers. Il décrit ainsi les processus d'institutionnalisation et de perpétuation de ce nouveau corps social. Il décrit avec précision les processus de distanciation et séparation qui vont s'opérer entre managers et propriétaires d'entreprise. La grande entreprise est née de cette nécessité de coordonner les activités pour suivre les évolutions du marché et les managers se sont imposés quand il est devenu évident que cette coordination appelait des compétences particulières. Il met en évidence l'émergence « *d'une classe d'hommes d'affaires entièrement nouvelle* ».

Deux caractéristiques définissent désormais l'entreprise moderne : le fait de posséder de multiples entités distinctes et surtout le fait d'être dirigée par une hiérarchie de managers salariés. Ce qui intéresse Chandler, c'est la façon dont les dirigeants administrent, coordonnent les activités et répartissent les ressources à l'intérieur de l'entreprise. La définition de la gestion découle de cette vision de l'entreprise. Pour Chandler, en effet, gérer c'est administrer, coordonner et surtout répartir les ressources. C'est à partir des processus de répartition des ressources qu'il devient possible d'individualiser les hommes clé de l'entreprise :

- La hiérarchie des managers, une fois confirmée avec succès dans sa fonction de coordination administrative, est devenue elle-même une nouvelle source de permanence, de pouvoir et de croissance continue pour l'entreprise.
- Les carrières des managers salariés qui dirigeaient ces hiérarchies ont pris un caractère de plus en plus technique et spécialisé.
- La croissance des entreprises multi divisionnaires en taille et en diversité et la professionnalisation de leurs managers ont abouti à séparer la propriété de ces entreprises de leur gestion
- Les cadres professionnels, confrontés à la nécessité de prendre une décision administrative, ont eu tendance à préférer les lignes d'action favorisant la stabilité et la croissance à long terme de leur entreprise plutôt que celles qui auraient maximisé les profits à court terme.

La distinction entre managers et entrepreneurs se situe à ce niveau.

En écrivant l'histoire « structurelle » des grandes entreprises américaines, Chandler, d'une certaine manière, a aussi écrit l'histoire du management.

Alors cette main visible va-t-elle l'être trop ? Surtout quand la firme va devenir de plus en plus une structure à actionariat et que la distinction entre managers et actionnaires va s'accroître autour de la notion de rentabilité et de court/long termes.

Les auteurs suivants vont remettre en selle l'individu comme primat de l'organisation avec l'individualisme méthodologique.

→ La théorie de l'agence

Un des articles les plus cités de la littérature économique, que ce soit par les spécialistes de l'économie organisationnelle ou ceux des sciences de gestion- notamment les chercheurs en finance-est celui de Jensen (université de Harvard) et Meckling paru en 1976 « *Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure* », publié dans le *Journal Of Financial Economics*.

Cet article a jeté les bases de la théorie positive de l'agence, dont l'influence s'est largement étendue au-delà de la finance pour devenir une des principales branches des théories contractuelles des organisations. Il s'agit d'expliquer les formes des contrats, les caractéristiques réelles des marchés (les marchés financiers, le marché des dirigeants..), les mécanismes organisationnels, selon le principe d'efficacité, comme résultant d'un processus de sélection darwinien.

On parle de relation d'agence quand, dans une transaction, un partenaire délègue son autorité, par contrat, à un autre et que son bien-être dépend en partie des choix effectués par cet autre. Le premier est appelé le principal et le second l'agent. Dans une société par actions, la relation s'opère entre actionnaires et dirigeants. Dans ce cas, les propriétaires de la firme, les actionnaires, délèguent leurs pouvoirs à des managers, les dirigeants. Ceux-ci en professionnels de la gestion, gèrent donc l'entreprise pour le compte des actionnaires. Bien évidemment, la richesse des actionnaires dépend des choix de gestion effectués par les dirigeants. Le problème potentiel de cette situation réside dans la divergence des intérêts entre les deux parties. En effet, le dirigeant peut souhaiter maximiser ses objectifs propres au détriment de ceux de l'actionnaire. De plus, ce comportement qualifié d'opportuniste, est difficile et coûteux à contrôler pour les actionnaires dans la mesure où le dirigeant dispose d'informations internes à l'entreprise que les actionnaires n'ont pas : **c'est le principe d'asymétrie d'information.**

La théorie de l'agence traite des problèmes qui apparaissent lorsque les intérêts des deux parties divergent et quand il y a information imparfaite et asymétrie d'information entre les deux parties.

Cette asymétrie pouvant être à l'avantage de l'agent, le principal souhaite en général, le contrôler en concevant des moyens pour empêcher l'agent de prendre des décisions à l'encontre de ses propres intérêts.

Dans ce cadre, Jensen et Meckling envisagent l'organisation comme un **nœud de contrats** implicites et explicites entre les acteurs, tels que les propriétaires du capital, les managers, les employés, les fournisseurs de capitaux, etc...lesquels apportent leur contribution à l'organisation et reçoivent en retour une rétribution.

Pour étayer leur théorie, les auteurs orientent leurs travaux vers l'étude du comportement humain pour une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations. Les auteurs soulignent que les recherches en sciences sociales sur le comportement humain livrent toutes le même message selon lequel les hommes, qu'ils soient managers, ouvriers, politiciens ou chercheurs, sont tous des individus ingénieux, évaluateurs et « maximisateurs ». Ils répondent de façon créative aux opportunités de l'environnement ; ils sont intéressés non seulement par l'argent mais aussi par le respect, l'honneur, le pouvoir, l'amour et le bien être des autres. Mais le modèle de l'individu ingénieux, évaluateur et « maximisateur » décrit le mieux la part rationnel de tout comportement humains. Coûts d'agence qui viennent s'ajouter à ceux déjà induits par les conflits d'intérêts entre les agents.

Ainsi, les auteurs orientent leurs travaux vers ce qu'ils appellent les règles du jeu de l'organisation agissant sur le comportement des managers : le système de répartition des pouvoirs de décision, le **système de contrôle des comportements, incluant des dispositifs de mesure et d'évaluation de la performance** et les mécanismes de sanction et de récompense associés.

L'éternel problème de la mesure de la performance.

Les dispositifs de mesure et d'évaluation de la performance constituent le dernier axe de travail des auteurs de la théorie de l'agence. Analysant la situation organisationnelle et la difficulté pour la hiérarchie en central, d'apprécier la performance d'une unité « divisionnelle » X fournissant un produit/service à une autre unité Y, il faut instaurer un système de transaction commerciale entre les unités. Les centres de profit constituent un mécanisme de mesure de la performance efficace qui permet à la hiérarchie d'opérer un contrôle direct de l'unité Y par la **simple mesure de son profit**. A l'opposé, les centres de coûts apparaissent, quant à eux, plus appropriés lorsque le coût pour obtenir l'information relative à la quantité, à la qualité et à l'assortiment de l'output est peu élevé.

Le courant initié par ces deux auteurs, apporte deux contributions majeures à la théorie des organisations : l'une concernant le traitement de l'information et l'autre les implications en matière de risques. Les questions d'information occupent une place majeure dans la théorie de l'agence, qui explique ainsi, le rôle central des systèmes formels et informels d'information, tels que les processus budgétaires, le management par objectifs, les tableaux de bord et la supervision opérée par les managers. Les organisations doivent investir dans de tels dispositifs d'information pour tenter de contrôler le comportement opportuniste de l'individu.

Par ailleurs, la théorie de l'agence met également l'accent sur l'attitude de l'agent face aux risques. Le futur des organisations étant, par définition, incertain en raison des effets de l'environnement, la théorie de l'agence associe étroitement l'incertitude des résultats aux risques auxquels est confronté l'individu. L'incertitude est alors envisagée comme un trait d'union entre le risque encouru et la récompense attendue. Dans cette perspective, la théorie de l'agence prévoit que les contrats entre le principal et l'agent vont être largement influencés par l'incertitude des résultats d'une part mais aussi par l'attitude face au risque, d'autre part.

➔ Economie des coûts de transaction et théorie de la firme

Oliver E. Williamson, fut un temps économiste à la division Anti-trust de l'administration fédérale américaine puis il s'installa définitivement comme professeur d'économie à Yale et ensuite à Berkeley en management, économie et droit. La publication de ses travaux les plus marquants s'échelonne entre 1975 et 1999.

L'œuvre de Williamson repose sur « l'économie des coûts de transaction », caractérisée comme lieu de rencontre de la pensée économique, de la stratégie, de la théorie organisationnelle et du droit. Cette approche constitue une rupture importante avec l'analyse économique conventionnelle. Les théories classiques et néo-classiques avancent que les transactions consistent seulement en des échanges de biens de valeurs égales. Cette affirmation repose sur deux principes de la théorie néo-classique : la maximisation de l'utilité individuelle rationnelle et l'information parfaite. Le marché est auto-régulé car l'ordre et la structure sont la résultante du chaos collectif des transactions individuelles. Le marché crée son propre ordre.

Williamson développe ses propres concepts de rationalité limitée et d'opportunisme.

- La rationalité limitée, tirée des travaux de Simon, permet à Williamson d'énoncer que les individus cherchent à être rationnels mais sont limités par leur capacité à connaître ou calculer tous les risques, les potentialités et les incertitudes existants dans un contrat. Williamson propose un homme hybride, doté d'aptitudes à la connaissance et au calcul limitées mais de volonté autodéterminée et donc d'indépendance.
- L'opportunisme second concept, vise à permettre l'explication de la significativité des coûts de transaction. L'homme hybride poursuit son propre intérêt avec ruse mais sans contrainte. Opportuniste, il est suffisamment intéressé pour avoir recours à la ruse mais pas suffisamment puissant pour utiliser la coercition. L'opportunisme implique la retenue et la distorsion de l'information des autres à son propre avantage, mais non la coercition des autres. L'opportunisme rend le résultat ultime des transactions sur le marché risqué et incertain, donnant aux coûts de transaction une plus grande significativité. Concept

central de l'économie des coûts de transaction, l'opportunisme suppose des investissements de transaction spécifiques en capital humain et physique.

Les concepts de rationalité limitée et d'opportunisme vont constituer l'axiome de la théorie des coûts de transaction qui va s'efforcer de déterminer, en respectant cet axiome, la forme institutionnelle qui fournit l'échange le plus efficient.

Williamson construit non seulement une théorie de la firme inédite mais également une théorie fondant tous les types de transaction contractuelle, implicitement liée à la loi des contrats. Il conceptualise la firme, non comme une fonction de production, mais comme une structure de gouvernance, un type d'Etat dans l'Etat, un ordre privé de priorités individuelles à l'intérieur de priorités collectives. Le management se focalise sur les transactions entre les entreprises et à l'intérieur des entreprises. Les travaux de Williamson ont pour conséquence la mise en place d'un ensemble de règles normatives permettant de choisir stratégiquement entre des arrangements alternatifs.

Emergeant comme substitut pour les transactions coûteuses du marché, la hiérarchie de la firme est un choix effectué au détriment du marché, indiquant l'abandon du recours à l'ordre de l'Etat formel, centralisé. L'ordre privé de la firme, estime Williamson, est habituellement préférable à l'ordre public de l'Etat. Williamson avance clairement que le marché n'est pas un phénomène naturel ou autonome, il le considère comme une institution artificielle, créée et maintenue par la souveraineté de l'Etat lui-même.

Le premier apport de Williamson est de considérer la firme non comme fonction de production mais comme structure de gouvernance.

Le deuxième apport est que l'économie est plus fondamentale que la stratégie.

→ L'individualisme méthodologique

Un des traits communs à l'ensemble des théories contractuelles des organisations est qu'elles reposent toutes sur l'individualisme méthodologique et l'hypothèse de rationalité des individus. L'individu est supposé rationnel, dans le sens où il agit intentionnellement- il cherche à atteindre un objectif-, sur la base d'un « calcul » ; ce calcul, dans sa forme extrême, consiste à maximiser une fonction d'utilité. Les comportements des individus s'expliquent uniquement par les fins visées.

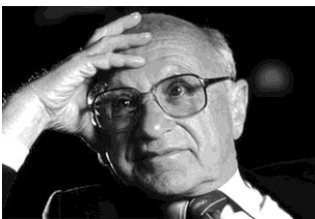
Pour Karl Popper (Misère de l'historicisme), l'individualisme méthodologique est « *la doctrine tout à fait inattaquable selon laquelle nous devons réduire tous les phénomènes collectifs aux actions, aux interactions, buts, espoirs et pensées des individus et aux traditions créés et préservés par les individus* ». Raymond Boudon, qui fut l'un des grands sociologues français de ces trente dernières années, explique de son côté que « *le principe de l'individualisme méthodologique énonce que pour expliquer un phénomène social quelconque (...) il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations* ». Il faut alors considérer « *tout phénomène collectif comme le produit d'actions individuelles ; et (de) s'efforcer d'interpréter l'action individuelle comme rationnelle, quitte à admettre l'existence d'un résidu irrationnel* ». Chez un individu tout ne se passe pas que dans la conscience. Place est donc laissée à une part d'inconscient, d'irrationnel ou d'instincts chez les individus qui agissent.

Le modèle rationnel de l'homo sociologicus que défend Boudon part du principe fondamental que, pour expliquer le comportement ou les croyances de l'acteur social, il faut tenter de démontrer que celui-ci a des raisons de faire ce qu'il fait ou de croire ce qu'il croit. L'intentionnalité rationnelle de l'action individuelle

conduit donc nécessairement à concevoir les acteurs sociaux comme autonomes par rapport aux structures sociales.

L'idée de mettre en place, pour la RSE, des systèmes de *reporting* internes et externes afin de contrôler la performance des entreprises et de leurs collaborateurs est une idée directement empruntée à la théorie de l'agence. Dans ce schéma de contrôle exercé des actionnaires vers les cadres dirigeants, considéré comme un nœud de contrats, les indicateurs sont alors des outils de surveillance de la performance. De leur efficacité va dépendre l'efficacité du fonctionnement des organisations. Il paraît alors naturel d'appliquer ces principes de surveillance au domaine de la RSE. Les entreprises et leurs managers vont finalement rendre compte de leur performance en matière environnementale, sociale et sociétale à l'ensemble des parties prenantes. D'une disciplinarisation de la relation entre les actionnaires et les dirigeants, on passe à une disciplinarisation de l'entreprise vis-à-vis de ses multiples parties prenantes. La théorie des parties prenantes fournit alors le cadre d'une théorie de l'agence élargie.

Les figures marquantes de la théorie économique classique, représentative du « désencastrement » de l'entreprise par rapport à la société



Milton Friedman. 1962 - Seule la responsabilité de l'entreprise est profitable pour ses actionnaires. Suivant ce modèle, la RSE est un non-sens.



Michael Jensen. 2002 - L'intérêt général n'a pas à être pris en compte dans les décisions de la firme.



R. Edward Freeman. 1984 - La théorie des parties prenantes (*Stakeholders*) comme un des fondements des relations entreprise-société. La notion de Stakeholders désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête, un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise. Dans les premiers travaux de Freeman, l'orientation est résolument opérationnelle et managériale : il s'agit de rendre compte

des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influencer sur sa performance. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des parties prenantes identifiées par l'entreprise comme importantes. L'enjeu est alors de sélectionner les parties prenantes importantes pour l'entreprise, identifier leurs attentes, et définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre.

La Théorie des Parties Prenantes (TPP) insiste sur le fait que les organisations économiques ne sont pas seulement soumises à une contrainte d'efficacité et qu'elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité, de justice. Pour Freeman, l'objectif de la TPP est justement de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité.

Pour autant, la TPP est loin de constituer une alternative à la théorie classique de l'entreprise, elle ne fait que l'élargir (en lui adjoignant des connotations éthiques) dans une perspective libérale. L'entreprise y est vue comme un nœud de contrats qui relie les managers aux parties prenantes. La TPP est fondée sur une vision contractuelle de la firme : théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction ou théorie des droits de propriété.

Cet ancrage de la TPP dans l'approche contractuelle de la firme rejaille sur son cadre d'analyse qui se focalise sur la dimension institutionnelle de la firme. Cela réduit les rapports sociaux à de simples rapports contractuels. Qui plus est, la TPP ne conçoit *in fine* la firme que comme une forme de marché. Elle pose en effet que l'entreprise résulte de rapports de marchandage et la définit comme un système de relations contractuelles qui vise à gérer les conflits potentiels entre agents et canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. Dans cette approche, tout rapport social est conçu comme une transaction, un marchandage assimilable à un rapport de marché.

La théorie néo-classique donne une légitimité scientifique à l'économie (révolution industrielle et triomphe du scientisme).



Léon Walras .1834.1910 - Pionnier de l'économie mathématique. Le premier à avoir formulé des équations de l'équilibre économique.

L'économie pure est conçue comme la mécanique rationnelle en vue de définir un modèle d'ensemble descriptif et explicatif entre les différentes variables économiques en utilisant un cadre rigoureux et toutes les ressources de la logique mathématique.

Résultat de la capacité de l'entreprise de réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère être supérieur aux taux de rentabilité exigés (le coût moyen pondéré du capital) compte tenu du risque de l'investissement, la création de valeur est l'objectif rationnel de tout dirigeant. La création de valeur est un débat important dans le secteur Hlm.

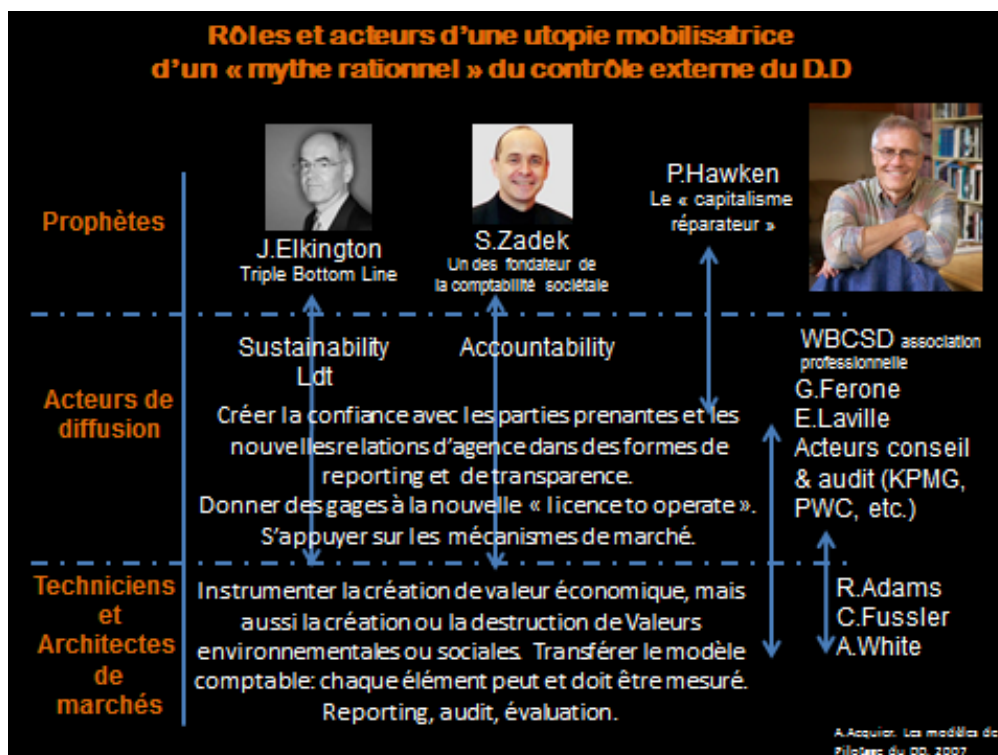
L'accountability : un art du compromis performatif

Pour Bernard Blanc, l'*Accountability* ou obligation de rendre des comptes est la genèse d'un art du compromis performatif (entre enjeux de légitimité et d'efficacité). Les attentes relatives à l'*accountability* s'expriment en termes de transparence, mais aussi de résultats ou de comportements. Les dispositifs d'*accountability* sont censés permettre de savoir ce qui a été fait par la partie qui rend des comptes. Ils doivent garantir à la partie à laquelle des comptes sont rendus que les objectifs seront atteints ou que les normes, standards ou conventions seront effectivement respectés.

La « crise » 2008 est l'origine de ce « nouveau monde » de la transparence. La crise économique et financière crée une situation paradoxale pour l'obligation de rendre des comptes. On constate une accentuation des attentes des parties prenantes mais dans une grande variété, non exempte de contradictions et d'ambiguïté dans les attentes en termes de reddition des comptes. Beaucoup de chercheurs considèrent qu'existe une hypocrisie organisationnelle et découplage entre pratiques opérationnelles et celles destinées à préserver ou renforcer la légitimité.

Avec cette démarche, il s'agit de gérer des attentes floues et multiples. Les entreprises donnent des gages pour satisfaire à l'obligation de transparence exprimée par les parties prenantes en répondant à leurs attentes en termes de communication d'information et de justification de leurs pratiques, qui elles-mêmes répondent également à leurs propres objectifs.

Mais quelle efficacité de ces mécanismes de régulation? Il ne faut pas se laisser embarquer sans s'être posé la question.



Cela débouche sur la transposition du plan comptable dans le reporting extra-financier. Ces techniciens du marché construisent un modèle qui a comme objectif que le développement durable apporte une meilleure santé financière à l'entreprise. C'est bien un modèle de performance et de contrôle externe.

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Prophètes | Epuisement des ressources, explosion démographique, mise sous tension des Ecosystèmes | Discours. Traductions. Cristallisation Opèrent un cadrage cognitif du D.D |
| | Engager une nouvelle révolution Industrielle. Faire émerger une nouvelle économie. Un capitalisme « réparateur ». Développer des modèles d'affaires durables. Concept de Triple Bottom Line | Constitution du mythe de la transparence |
| | Mise en forme d'un langage Managérial du D.D | Reformatage en approche objective, rationnelle. Diffusion. Encastrement. |
| Acteurs de diffusion | | |
| Techniciens et Architectes de marchés | Former et stabiliser un modèle de pilotage cohérent. Création d'un « business case » du D.D Soit une contribution du D.D à la bonne Santé financière de l'entreprise. | Mise en forme et création d'outils et de l'infrastructure matérielle. |

| | |
|------------------------------|---|
| Modèle de performance | Réguler la relation entreprise-société par les marchés. Capacité à ajuster l'entreprise aux attentes de la société par l'élaboration de nouvelles formes de contrôle et de transparence. Ce modèle générique se décline à deux niveaux: <ul style="list-style-type: none"> - Celui de l'entreprise: maintenir sa « licence d'exploitation » - Celui des parties prenantes: capacité à contrôler l'entreprise, à en infléchir le comportement et à imposer de nouvelles formes de transparence |
| Objets d'action | Controverses, externalités et risques environnementaux et sociaux associés à l'activité des entreprises. |
| Dispositifs | L'élargissement de la mesure de la performance (Triple Bottom Line) aux dimensions environnementales et sociales. Marchés de l'évaluation et du contrôle externe. |

| Ambivalence entre deux objectifs | | |
|-------------------------------------|---|--|
| Perspective | Une démarche à destination des actionnaires traditionnels | Une démarche à destination de l'ensemble de la société |
| Projet normatif | Maximiser la performance actionnariale de la firme | Améliorer l'inscription de l'entreprise dans la société en donnant plus d'information et de pouvoir aux parties prenantes. |
| Modèle principal/agent | Inchangé (principal= actionnaire) Mais l'actionnaire a besoin de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement | Relation d'agence étendue. L'ensemble des stakeholders doit avoir voie au chapitre. Licence to operate et contrat moral entre l'entreprise et ses P.P. |
| Logique d'ensemble | Quantification ⇒ évaluation élargie de la performance ⇒ réduction des asymétries d'informations pour l'actionnaire. Le « business case » comme raison d'être. L'impact social positif est un effet dérivé des pratiques de RSE. | S'adresser à un segment d'investisseurs qui ont une fonction d'utilité plus complexe que la maximisation de la valeur actionnariale court terme. Reconnaissance et acceptation des contradictions possibles entre perf. financière et perf. sociétale. |
| Evaluation de la performance | Meilleur pilotage du couple rentabilité/risque d'un investisseur standard | Capacité à infléchir et influencer les décisions de l'entreprise. |
| Pratiques associées | La plupart des pratiques d'ISR. | Respect des droits fondamentaux, des textes internationaux (OIT...) |
| Projet sociétal | Construire la transparence comme vertu et donc comme fondement d'une éthique des affaires | Partager la transparence comme vertu « bien commun » |

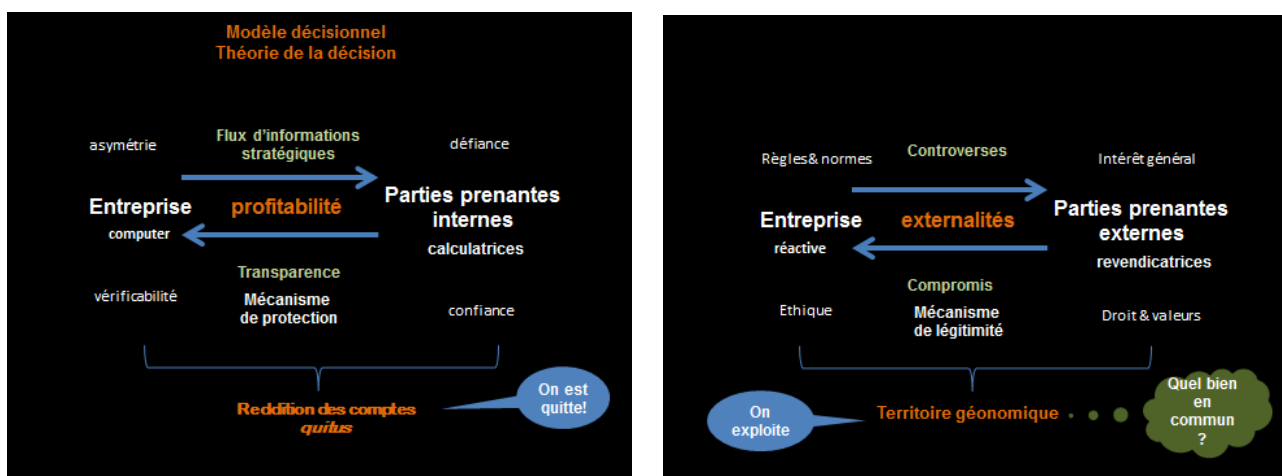
Comment interpréter la coexistence de ces deux perspectives ?

Une démarche à destination des actionnaires ou une démarche militante à destination des autres parties prenantes ?

Les acteurs de l'investissement socialement responsable sont confrontés à une ambivalence qui constitue un dilemme :

- Pour devenir structurants les acteurs de l'ISR doivent s'institutionnaliser en adoptant les mêmes outils et le même langage que les acteurs financiers
- Mais ce faisant, ils risquent de perdre la fonction critique et normative qui les a vus naître

Il existe une ambivalence des approches RSE qui pour être reconnues comme performantes doivent être évaluées sur la base de leur efficacité financière et donc être formalisées par des indicateurs RSE qui doivent pouvoir être monétisés.



Dans le cadre d'une architecture marchande, l'ambivalence réside dans la limite du modèle émergent et inachevé de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Au-delà des ambiguïtés de ce modèle, quel est l'enjeu central ? La capacité à instrumenter une approche RSE ou/et développement durable et à créer les dispositifs qui permettent son fonctionnement.

On peut proposer une théorisation de la constitution socio-historique de l'*accountability* du social qui s'appuie sur la notion de performativité. John Austin définit la performativité comme le pouvoir de certains énoncés linguistiques de « réaliser » ce qu'ils décrivent. (Austin, 1962)

La performativité est un processus au travers desquels des formes de connaissance, des discours et/ou des idéologies se matérialisent et ainsi constituent les phénomènes sociaux autant qu'ils les décrivent ou les représentent « idéalement ». Une vision de la performativité peut être une « création de la réalité par la théorie ». Callon.1998.

La convention d'utilité sociale serait-elle une première tentative d'architecture d'une forme de notation extra-financière des organismes Hlm ?

La CUS définit la politique patrimoniale et d'investissement, la politique sociale, de qualité du service rendu aux locataires. Le décret du 3 décembre 2009 précise les indicateurs et objectifs attendus par l'Etat.

| Aspects de la politique | Engagements | Objectifs et indicateurs |
|---|---|---|
| Développement de l'offre | Adapter l'offre aux besoins | 2 indicateurs : Nombre de logements... |
| Développement offre insertion | Adapter l'offre d'hébergement aux besoins du territoire | 2 indicateurs : Nombre... |
| Dynamique patrimoniale et développement durable | Entretien et améliorer le patrimoine existant | 2 indicateurs : Montant... 1 indicateur : Taux 1 indicateur : % |
| + 6 autres aspects | | 18 indicateurs dont : 7 Nombre 5 Pourcentage 1 Taux Même les pannes d'ascenseurs et de chaudières sont comptées 1 exotique: processus de traitement réclamations |

La CUS serait-elle une forme évoluée d'un contrôle de gestion « à distance »... ou première formalisation d'une économie de l'utilité ?

La Convention d'Utilité Sociale (CUS)
Rendre des comptes

Décret du 3 décembre 2009. La CUS définit la politique patrimoniale et d'investissement, la politique sociale, de qualité du service rendu aux locataires.

| Aspects de la politique | Engagements | Objectifs et indicateurs |
|---|---|--|
| Développement de l'offre | Adapter l'offre aux besoins | 2 indicateurs: Nombre de logements... |
| Développement offre insertion | Adapter l'offre d'hébergement aux besoins du territoire | 2 indicateurs: Nombre... |
| Dynamique patrimoniale et développement durable | Entretien et améliorer le patrimoine existant | 2 indicateurs: Montant... 1 indicateur: Taux 1 indicateur: % |
| + 6 autres aspects | | 18 indicateurs dont: 7 Nombre 5 Pourcentage 1 Taux Même les pannes d'ascenseurs et de chaudières sont comptées 1 exotique: processus de traitement réclamations |

En économie l'utilité est une mesure du bien-être ou de la satisfaction obtenue par la consommation, ou du moins l'obtention d'un bien ou d'un service. Elle est liée à la notion de besoin.

En guise de conclusion (très provisoire), Bernard Blanc pose les questions suivantes : de quoi sommes-nous les héritiers ? Quelle filiation sommes-nous prêts à assumer (consciemment ou inconsciemment) ?

La réalité n'a pas le droit d'être plus complexe que la modélisation qu'on est capable d'en faire

$$e^x = 1 + \frac{x}{1!} + \frac{x^2}{2!} + \frac{x^3}{3!} + \dots, \quad -\infty < x < \infty \quad \text{Développement de Taylor}$$

**Faire « plier le réel » à une grande simplicité.
Standardiser les gestes, les outils, les motivations.**

**L'intérieur de l'entreprise n'a pas de subjectivité: elle est cadrée,
encadrée par le contrôle, « objectivée » par l'organisation.**

**C'est un ensemble mécanique, une entreprise machine.
Des sujets/objets**

L'entreprise-organisme

L'entreprise-computer

La technologie (calculatoire) borne les possibles

Une direction d'entreprise fondée sur les chiffres

1+1

1/1

**A l'échelle de la gestion de l'entreprise
et des fondements de la théorie micro-économique**

Le rationalisme mécanique

La performance productive

**Un partage
Marché-organisation
Extérieur-intérieur**

Début du XXème siècle

L'entreprise machine

L'organisation scientifique du travail : Taylorisme. 1910

Trois règles d'or: la centralisation, la fragmentation, la stabilité

Le management scientifique

Mesurer et maximiser les rendements

Un modèle cybernétique: Cognitivism. Simon. 1950

L'entreprise est pilotable, sans autre subjectivité que celle de l'entrepreneur

III. Travaux : retour sur la Fabrique et world café de l'université d'été

Intervention de Bernard Blanc, président de l'Institut Hlm de la RSE et de Claire Gelain, Responsable Développement durable et pilotage RSE d'Aquitanis

De février à juin 2015, l'Institut Hlm de la RSE a réuni de manière mensuelle un groupe de dirigeants et responsables RSE d'organismes Hlm pour travailler sur un cadre stratégique Hlm de la RSE, la Fabrique. Ce travail faisait suite à un séminaire du conseil d'administration de l'Institut au cours duquel, Alain-Charles Martinet, a présenté les résultats de ses recherches sur les catégories de RSE.

Sa taxonomie rend compte de quatre traits saillants:

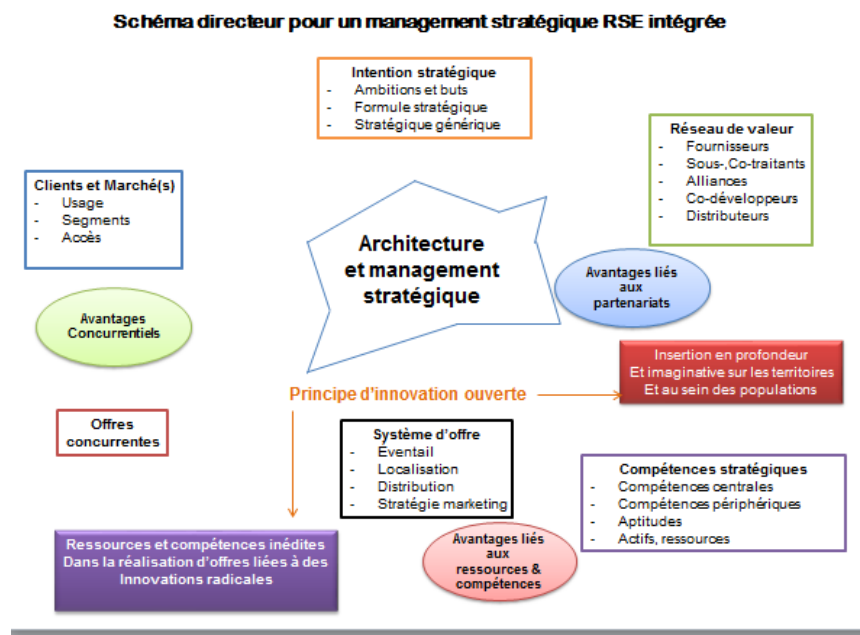
- Une forte dispersion des pratiques
- Une grande variété de coopération
- Une hybridation des coopérations: la grande majorité des pratiques RSE sont associés à de multiples partenaires
- Une grande asymétrie et une grande variété de degré d'engagement entre les partenaires

Elle permet de classer les activités, de dégager des attracteurs, de faire des comparaisons, de poser des (auto)diagnostics et de guider des cheminements.

Elle se décompose en quatre catégories de RSE :

| Taxonomie des pratiques RSE | | |
|-----------------------------|--|---|
| RSE cosmétique | <ul style="list-style-type: none">- Pratique « légère » de la RSE, proche du window dressing- Pas de volonté de construire un projet avec les parties prenantes dans la durée <p>Ex: Management Nestlé qui participe à des réunions pour la protection du droit du travail au Nigéria</p> | |
| RSE Impliquée | RSE périphérique | <ul style="list-style-type: none">- Actions qui démontrent une RSE plus impliquée- Actions qui n'ont pas de lien directes avec l'activité de l'entreprise, la nature d'action ne dépend pas des compétences métiers ou des activités de l'entreprise <p>Ex: PSA partenaire du Samu Social = Parc automobiles</p> |
| | RSE intégrée | <ul style="list-style-type: none">- Actions en relation directe avec les activités de l'entreprise, proches du cœur de métier de l'entreprise- Inscriptions des actions RSE dans les activités récurrentes de l'entreprise qui ouvre des processus d'apprentissage et accroît la probabilité de pérennisation |
| RSE-BOP | <ul style="list-style-type: none">- Des stratégies RSE qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté en proposant des offres adaptés aux besoins fondamentaux tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs eco-systèmes | |

Alain-Charles Martinet a par ailleurs proposé une grille classique d'analyse stratégique que les participants de la Fabrique ont réutilisée dans leurs travaux.



Les différentes composantes de cette architecture de management stratégique sont :

L'intention Stratégique : Elle précise la stratégie d'entreprise, définie notamment par le choix d'une formule stratégique. Elle concerne directement la mission et les buts fondamentaux de l'entreprise. Ce domaine interroge les liens entre action RSE et Stratégie.

Réseau de valeur : Il permet d'identifier la constellation des partenariats et des relations. Il s'agit des relations choisies, non imposées. Il s'agit de la façon dont « l'écosystème d'activités » sur un territoire présente des relations denses et proches physiquement et culturellement entre acteurs.

Compétences stratégiques : Ce sont les capacités que l'entreprise coproduit avec certains acteurs de l'écosystème d'activités en mobilisant les pouvoirs et les relations sur le territoire ainsi que les compétences (centrales et périphériques) de l'entreprise.

Système d'offre : Ce domaine concerne l'éventail des solutions (produits et services) proposées par l'entreprise. Ce domaine interroge également la façon dont les fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients... sont intégrés et constituent un écosystème d'activité.

Clients et Marché : Ce domaine concerne les populations et/ou segments de clientèle auxquels s'adresse l'entreprise. Il permet d'interroger les besoins auxquels répond l'entreprise et comment les dimensions RSE peuvent faire évoluer ses positionnements sur le territoire.

Claire Gelain explicite l'utilisation de cette grille pour analyser l'opération « Oréa », résidence intergénérationnelle et solidaire d'Aquitain.



Aquitanis est engagé dans la voie de la RSE depuis 2008. Cette démarche tout d’abord tâtonnante ne va être évaluée qu’en 2013, par l’AFAQ, dans le cadre de la norme ISO 26000 pour obtenir un niveau confirmé (614 sur 1000). Fin 2014, Aquitanis se positionne comme une entreprise en transition sur un territoire de projets urbains et sociaux durables.

Description de l’action

Oréa, la résidence solidaire et intergénérationnelle d’Aquitanis cherche à apporter une réponse à un enjeu du territoire : créer des conditions possibles du vivre-ensemble et des rencontres entre générations et remettre les personnes âgées, souvent isolées, au cœur de la cité. La ville du Bouscat a fait confiance à Aquitanis pour réaliser cette première résidence solidaire intergénérationnelle autour de la thématique des jardins partagés. La résidence est située dans l’hyper centre de la commune du Bouscat avec des commerces et des transports à proximité. Oréa réunit 26 logements (25 collectifs : 10 T2, 12 T3, 3T4 et 1T4 individuel) et rassemble des personnes âgées de plus de 65 ans (50%) et des jeunes ménages de moins de 30 ans avec ou sans enfant(s) (50%).

Aquitanis déploie le projet dans deux dimensions conjointes : matériel et idéale. La matérialité du bâtiment c’est sa composition spatiale et l’idéalité, c’est l’intention du projet, sa visée : créer des conditions possibles du vivre-ensemble et des rencontres entre générations. Pour cela une ingénierie sociale est mise en œuvre par Aquitanis pour accompagner les premiers temps d’appropriation de ces lieux dans ces mille et un usages possibles, notamment par le biais de l’accompagnement d’une association pour les jardins partagés.

Dynamique stratégique et gouvernance

Le projet Oréa s’inscrit dans la stratégie d’Aquitanis, entreprise en transition, qui cherche à apporter des réponses singulières aux enjeux de son territoire de développement, en des lieux singuliers. Ce projet est le fruit d’un dialogue collectif : dialogue entre la collectivité et la maîtrise d’ouvrage, entre la maîtrise d’ouvrage et le maître d’œuvre, entre la collectivité, la maîtrise d’ouvrage et le maître d’œuvre. La collectivité, pour

assurer la pérennité du projet a accepté de signer avec Aquitanis une charte d'occupation sociale qui engage les deux parties à toujours conserver, à la rotation, 50% de personnes âgées de + de 65 ans et 50% de personnes âgées de moins de 30 ans au sein de la résidence.

Engagement des équipes et coopération de l'organisme

L'approche de l'équipe de gestion a été singulière dès le départ puisqu'elle voulait accompagner les locataires dans la démarche d'Oréa. L'objectif pour l'équipe de gestion est de créer des espaces pour permettre la rencontre entre les locataires. Elle a pour cela identifié plusieurs moyens : signature collective, états des lieux le même jour pour tous les locataires, soirée de présentations des associations, soirée d'inauguration de la résidence...

Dynamiques sociétales et environnementales sur le territoire

La résidence Oréa saisit une valeur sociétale énoncée par la mairie du Bouscat avec laquelle Aquitanis a travaillé étroitement avec eux à la mise en œuvre de cette expérimentation. Oréa apporte une réponse singulière à trois enjeux identifiés par la commune du Bouscat : lien intergénérationnel et la question de la nature en ville sont des éléments essentiels de l'agenda 21 de la ville, et d'autre part la mairie cherche à favoriser la mixité sociale dans son hyper centre.

Coopération avec les habitants et autres acteurs institués

L'association place aux jardins a sollicité la participation des habitants dès leur arrivée à Oréa. L'association anime essentiellement :

- Des concertations avec locataires pour connaître leurs attentes et leurs envies
- Des permanences régulières pour l'entretien des bacs et du verger
- Des chantiers thématiques mensuels pour mettre en route le jardin et « former » les locataires

Dix mois après leur installation à Oréa, environ la moitié des locataires sont présents à chaque animation. D'autre part, ils sont en train de s'organiser pour auto gérer la salle commune pour y animer des activités ouvertes à tous.

L'intention Stratégique: Aquitanis s'inscrit dans une stratégie de différenciation en apportant des offres singulières pour répondre à des enjeux du territoire.

Réseau de valeur : Pour Oréa, Aquitanis a identifié des co-développeurs qui contribuent à la réalisation des services liés à cette offre nouvelle: Mairie du Bouscat, Architectes, réservataires, association jardinage.

Système d'offre : Aquitanis passe d'une offre de logement segmentée comprenant des FJT, des résidences sociales, des logements familiaux et des EPHAD; à une offre qui permet de rassembler différents âges dans la ville.

Clients et Marché : Oréa est une réponse à un enjeu du territoire identifié par les élus : créer des conditions possibles du vivre-ensemble et des rencontres entre générations et remettre les personnes âgées, souvent isolées, au cœur de la cité.

Compétences stratégiques : Dans le cadre d'Oréa, Aquitanis repère l'émergence des compétences stratégiques suivantes :

- Compétences centrales : binômes GS/GC, mise en récit
- Compétences associés: MoA/MoE/Mairie; Association place aux jardins/habitants; habitants

Comment des actions RSE peuvent-elles nourrir la stratégie d'un organisme Hlm ?

Sur la base de cette présentation, les participants de l'Université d'été ont été invités dans un World café en s'interrogeant sur la manière dont les actions RSE peuvent nourrir la stratégie d'un organisme Hlm.

Chaque action présentée s'est vu attribuer une question relative à l'un des champs proposés dans la grille d'analyse stratégique :

- « Oréa » : Comment l'opération « Oréa » peut-elle faire évoluer la dimension **clients – marché** d'Aquitanis ?
- PGS Mérignac : Comment les **compétences stratégiques** de Gironde Habitat peuvent-elles être modifiées par l'initiative du PGS de Mérignac ?
- Mobilité résidentielle : Comment l'initiative de 3F sur la mobilité résidentielle peut-elle enrichir **son réseau de valeur** ?
- Les rencontres de la qualité de service : Comment les rencontres de la qualité de service peut-elle nourrir **l'intention stratégique** de Paris Habitat ?
- « Build-tog » : Comment le **système d'offre** de FSM peut-il être transformé par « Build-tog » ?

IV. Découverte : présentation du projet Darwin – Eco Système à Bordeaux

Jean-Marc Gancille, co-fondateur de Darwin Eco-système

Jean-Marc Gancille, est co-fondateur et associé de Darwin – Eco-système qui accueille à Bordeaux l'université d'été de l'Institut Hlm de la RSE.

Les deux fondateurs ont des convictions sur la coopération économique, la transition écologique et l'initiative citoyenne qu'ils avaient pour ambition de traduire au quotidien. Leur pari était de mener cette expérience par un fonctionnement indépendant d'un point de vue économique. Le projet a commencé par l'acquisition d'un hectare de cette ancienne caserne militaire et ferroviaire de 34 hectares par les deux co-fondateurs. 8 000 habitants seront à terme accueillis sur cette friche avec l'appui d'Aquitanis comme aménageur.

L'aventure a commencé par un chantier participatif avec les riverains et les associations locales afin d'associer dès l'amont les futurs usagers des lieux. Les locaux actuels d'une surface de 10 000 m² sont tous occupés après travaux. Sont accueillis des activités tertiaires, des coopératives, une pépinière d'entreprises, des services mutualisés (conciergerie) dans une organisation spatiale et d'organisation qui favorise les coopérations. La gouvernance est associative. Un workshop est organisé tous les 3 mois.

Le lieu accueille également un restaurant – bistrot (70% de produits locaux, 93% bio et 100% fait maison), une épicerie bio, une ressourcerie. Darwin brasse également une bière. Le lieu accueille aussi des événements, des fêtes, des activités sportives, des associations. Il se considère comme un laboratoire des nouvelles cultures urbaines. C'est donc un monde entrepreneurial et de services.

La sobriété énergétique est au programme, Darwin pouvant se vanter d'un niveau d'émission de GES six fois inférieur à ce qu'il est dans des lieux de travail tertiaire lambda. L'énergie utilisée est électrique non nucléaire. La récupération des matériaux est une constante.

Une attention forte est apportée à l'accueil de publics mixés. Le chiffre d'affaires de toutes les entités présentes est de 70 millions d'euros ce qui pèse dans l'économie locale. Darwin appartient à un réseau européen de tiers lieux.



V. Conversations : échanges entre les participants sur quelques-unes des actions amplifiées du World Café



En introduction des échanges, Bernard Blanc précise quelques points relatifs aux questions de stratégie délibérée et émergente. Il indique que si le dirigeant inscrit l'action comme faisant partie de la stratégie, il l'a fait basculer dans l'habitude, du côté des situations génériques de l'entreprise versus le côté singulier. On passe ainsi du style au genre c'est-à-dire à la routine.

Il considère par ailleurs qu'une action est toujours située. De ce fait, elle peut faire l'objet d'un récit. Du récit peut naître une enquête sur la mise en œuvre de l'action qui participera à la rendre légitime dans le champ de la stratégie. C'est ce que Philippe Lorino¹⁰ appelle « enquêter dialogiquement sur les pratiques ».

¹⁰ Philippe Lorino est professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion. Parmi ses principaux domaines de recherche figurent les approches du contrôle de gestion et de la gestion des compétences fondées sur l'analyse de l'activité collective (processus et activités) et les dynamiques organisationnelles d'apprentissage. Il a publié de nombreux ouvrages sur ces sujets.

1. Comment les **compétences stratégiques** de Gironde Habitat peuvent-elles être modifiées par l'initiative du PGS de Mérignac ?

Le domaine **Compétences et Ressources Stratégiques** concerne les capacités stratégiques que l'entreprise co-construit avec certains acteurs de "l'écosystème d'activités" en mobilisant les pouvoirs et les relations sur le territoire ainsi que les compétences (centrales et périphériques) de l'entreprise.

Mérignac les Pins : un projet de gestion de site pour installer de nouveaux modes de gestion de l'ensemble immobilier et l'intégrer au quartier - Gironde Habitat



La démarche RSE engagée en 2013 par Gironde Habitat constitue un outil dynamique d'amélioration continue, valorisant l'activité de Gironde Habitat, ses pratiques et son image en lien avec ses parties prenantes. La démarche est conduite en interne avec une implication forte des salariés : 7 groupes projet ont ainsi été constitués. Toutes les parties prenantes ont été auditées afin de recueillir leur diagnostic et leurs attentes par rapport à l'action de Gironde Habitat.

Description de l'action

Un projet de gestion de site a été mis en œuvre sur la résidence de Mérignac les Pins pour améliorer la qualité de vie du quartier après les opérations de démolition reconstruction. C'est une démarche globale qui prend en compte la spécificité du site pour mettre en place des engagements d'amélioration sur mesure.

Dynamique stratégique et gouvernance

Ce projet est mis en œuvre par Gironde Habitat avec les habitants, ses équipes de proximité et les partenaires locaux.

Il s'organise autour d'étapes successives : diagnostic en marchant, stratégie/objectifs, plan d'action, suivi/mise en œuvre et évaluation.

Engagement des équipes et coopération de l'organisme

Ce projet a réuni plusieurs services de Gironde Habitat (agence de proximité, direction du patrimoine, développement social, center technique...) et a permis de créer du lien entre des salariés qui se côtoyaient peu ou pas.

Dynamiques sociétales et environnementales sur le territoire

L'opération de renouvellement urbain a requalifié en profondeur le quartier : un éco quartier avec un cadre de vie privilégié, des logements de qualité économes en énergie (BBC Effinergie) et des cheminements et accès facilités (création de voies de circulation douces, cheminements piétons, desserte tramway...). Le PGS a permis d'améliorer la gestion du site sur plusieurs points et facilite l'arrivée puis l'intégration de nouveaux habitants du quartier qui deviennent acteurs du changement de leur cadre de vie (création d'un jardin partagé, transformation d'espaces collectifs ...). La résidence des Pins devient un lieu d'animation culturelle (concert de façade...). Par ailleurs

Coopération avec les habitants et autres acteurs institués

Sur la résidence de Pins, Gironde Habitat a mis en place de nouvelles modalités de gestion participative centrées sur les attentes des habitants et en lien avec toutes les parties prenantes. Des outils de communication sont spécialement dédiés à cette résidence (journal et création d'un site internet animé par les habitants).

Les échanges sur cette action permettent d'identifier deux « découvertes » faites par leurs protagonistes chez Gironde Habitat :

1. Les locataires peuvent être associés avec bénéfice à la définition, au déroulement de travaux et à leur pérennisation dans le cadre d'un projet de gestion de site
2. Associés de façon « responsabilisante » dans un PGS, les collaborateurs inventent de nouvelles manières de faire, entre eux et avec les partenaires

Ces deux éléments marquent le caractère RSE de l'action car ils sont en phase avec les attentes de la société à travers l'implication des locataires et des salariés, demande explicite de la société.

D'autres éléments marquants de l'action sont pointés : l'apprentissage d'un jeu d'acteurs complexe via un travail en réseau volontaire ; la transformation de la nature de la relation entre le locataire et le bailleur ; le sens de l'action collective de l'entreprise.

Plusieurs pistes sont évoquées pour que cette action relève du « genre » et non du « style » (voir ci-dessus) et donc intègre la stratégie RSE de l'organisme :

- Intégration de la pratique dans la routine par le dirigeant.
- Sa reproductibilité dans d'autres sites et d'autres contextes.
- Montrer que l'action produit de la valeur.
- Tirer les leçons en termes de méthode et de manière, les résultats effectifs « parlant d'eux-mêmes ». La valeur est issue de l'activité concrète, de la production du sens collectif dans l'action.
- L'apprentissage collectif que le responsable doit faire connaître aux dirigeants
- Associer d'autres métiers à la méthode et identifier les similitudes de compétences pour aller vers le genre, la routine.
- Vérifier que l'action crée ou renouvelle les valeurs de l'entreprise

Ces différentes dimensions permettraient d'accéder à une nouvelle compétence stratégique pour Gironde Habitat dès lors qu'elle sera acceptée, générique et reproduite.

Cet échange a aussi montré que si l'innovation est créatrice, elle peut aussi être déstabilisante. Car tout moment d'invention trouble l'ordre établi. Le pilote RSE doit veiller aussi à trouver des modalités de réassurance, de ré-ancrage.

2. Comment le **système d'offre** de FSM peut-il être transformé par « Build-tog » ?

Le domaine **Système d'offre** concerne l'éventail des solutions (produits et services) proposées par l'entreprise. Ce domaine interroge également la façon dont les fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients... sont intégrés et constituent un "écosystème d'activités".

Bâtiment BuildTog passif à Lieusaint – FSM



« BuildTog », pour «Building Together»* (ou construire ensemble) est un projet européen de recherche et de construction livré en 2014 par FSM. Il s'agit d'un programme de logements passifs situé à Lieusaint (Seine et Marne) sur territoire de la Ville Nouvelle de Sénart, dans l'éco-quartier de l'eau vive. Deux bâtiments de 37 logements le composent.

Le projet a été mené en lien avec Eurhonet et BASF. Plus d'innovation, plus de performance, ce sont les enjeux que se sont fixés 30 bailleurs sociaux européens réunis au sein de l'association Eurhonet qui développe le projet BuildTog en unissant leur travaux de recherche et d'expérimentation et de coproduction.

Il s'agit d'une méthode collaborative unique. A travers ces projets d'habitats passifs (<15 kWh/(m²/an), les membres d'Eurhonet souhaitent apporter une réponse performante, technique et architecturale aux enjeux globaux du changement climatique.

L'idée est de créer en Europe un référentiel d'habitat accessible à tous et performant en termes d'efficacité énergétique. Pour cela, un bâtiment type est transposé dans plusieurs pays du réseau Eurhonet. Le projet global s'est initialement déroulé en différentes phases. Dans un premier temps, le cabinet d'architecture de Nicolas Michelin (ANMA) et les experts de BASF et le cabinet LUWOGÉ Consult ont réalisé le design commun puis rédigé un livre de recommandations sur les matériaux et systèmes à utiliser pour atteindre le standard passif. Cet outil d'aide à la conception sert de base pour l'adaptation dans chaque ville d'Europe où sera reproduit l'immeuble.

BuildTog a ainsi été pensé pour familiariser le marché du BTP français avec la construction passive, tout en améliorant son image architecturale. L'objectif est d'optimiser la méthode de planification et d'améliorer les futurs processus de construction. Toutes les données seront rendues publiques afin de diffuser les connaissances dans l'ensemble du secteur de la construction pour répondre aux futurs objectifs européens en matière d'énergie. Je ne suis pas certaine que « 100% données soient rendues publiques » et je n'ai pas nos directeurs sous la main cette semaine pour en parler. Pourrions-nous reformuler par quelque chose comme « L'objectif est d'améliorer les méthodes de planification et de construction au travers d'échanges et de partage avec l'ensemble des acteurs de la filière du bâtiment. ».

La visée stratégique exprimée par Olivier Barry avec BuildTog est la suivante : construire un bâtiment le plus performant possible afin de favoriser la solvabilisation solvabilité (non ?) des occupants. Cette ambition passe par une attention aux coûts de maintenance et de la production et à la simplicité d'usage. Une préoccupation de reproductibilité dans le process de production est aussi pointée par Olivier Barry. Il précise que le contexte dans lequel se situe FSM relève davantage de l'océan rouge que de l'océan bleu¹¹.

La visée sociétale et RSE qu'il exprime est de garantir la solvabilisation (solvabilité ?) des locataires.

FSM propose, avec Buildtog, sa première opération de bâtiment passif. Une telle offre ne faisait pas partie jusqu'à présent du « genre » de FSM. Compte tenu des résultats très satisfaisants, gagnerait-elle à entrer dans le système d'offre ?

A l'issue de la livraison de BuildTog et après une saison de chauffe, FSM a redessiné ses ambitions en matière de construction neuve, actant une généralisation de ses constructions au-delà des obligations légales en termes de sobriété (+30%), mais en-deçà des exigences de BuildTog.

Le SYSTEME D'OFFRE est concerné dans la mesure où le niveau d'exigence de la performance énergétique des bâtiments neufs FSM a été revu suite à cette opération, tout en maintenant des engagements forts en termes de croissance de l'offre et maîtrise des charges. Ceci entre pleinement dans la stratégie énoncée par FSM.

Des effets se sont fait également sentir sur les COMPETENCES STRATEGIQUES, une démarche forte de partage des connaissances, collective et non cloisonnée, entre les collaborateurs s'étant mises en place.

Le RESEAU DE VALEUR a également évolué avec cette opération de coopération. Un travail de fond a été opéré avec les acteurs de la filière du BTP et notamment les entreprises présentes sur le chantier afin de développer leur capacité à répondre à ce type de demande.

Le plan à venir n'est pas celui d'origine. Il est remis en question par les leçons de l'expérimentation mais on reste sur l'INTENTION STRATEGIQUE initiale. On est dans une hybridation entre la stratégie émergente et délibérée.

¹¹ En référence à la « Stratégie Océan Bleu » de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Pearson Education France, 2008, ouvrage dans lequel les auteurs expliquent que la forte croissance et les profits élevés que peuvent générer une entreprise se font en créant une nouvelle demande dans un espace stratégique non contesté, ou *Océan Bleu*, plutôt qu'au cours d'affrontements avec des fournisseurs existants pour des clients existants dans une activité existante.

3. **Mobilité résidentielle : Comment l'initiative de 3F sur la mobilité résidentielle peut-elle enrichir son réseau de valeur ?**

Le domaine **Réseau de valeur** concerne la façon dont "l'écosystème d'activités" sur un territoire donné présente des relations denses et proches entre acteurs. Les interactions entre les acteurs de réseaux locaux (consommateurs, fournisseurs, formateurs, associations, ...) peuvent être, à la fois, source d'innovations à forte valeur pour les acteurs du territoire et facteur majeur de différenciation.

Ces innovations peuvent porter sur les produits et services, sur l'expérimentation de nouveaux modes de fonctionnement et/ou sur l'évolution de la définition des rôles de certains acteurs de "l'écosystème d'activité".

Mobilité résidentielle 3F – Focus les passerelles entre les structures d'hébergement et les logements familiaux – 3F

Immobilière 3F s'est engagée depuis 2008 dans une démarche d'amélioration continue de sa responsabilité sociale de l'entreprise en s'interrogeant sur ses pratiques, et en s'appuyant sur une évaluation RSE réalisée par un cabinet spécialisé (Vigéo), puis à nouveau en 2012 par Ethifinance.

Sur la base des rapports d'évaluation, des pistes d'amélioration envisageables ont été formulées et validées par le Comité de Direction 3F et sont venues conforter ou enrichir les chantiers du Projet d'entreprise 3F 2011-2016.

Au-delà des dispositifs classiques de mobilité résidentielle (les changements, les permutations de logement, l'accompagnement social en faveur du maintien dans les lieux et pour limiter les expulsions, l'accession à la propriété). 3F a investi, depuis 2012, de nouvelles pistes dont l'accès au logement autonome et pérenne de personnes sortant de structures d'hébergement temporaire et gérées par des organismes spécialisés, en lien avec sa filiale dédiée aux logements thématiques, Résidences Sociales de France (RSF).

Au-delà de ces dispositifs classiques, 3F a investi, depuis 2012, de nouvelles pistes :

- l'accès au logement autonome et pérenne de personnes sortant de structures d'hébergement temporaire et gérées par des organismes spécialisés, en lien avec sa filiale dédiée aux logements thématiques, Résidences Sociales de France (RSF) ;
- la colocation d'un logement meublé pour de jeunes actifs en situation professionnelle et/ou financière précaires, ne pouvant plus être accueillis en structure temporaire et ne pouvant louer seuls un logement familial ;
- l'accompagnement des locataires dans leur projet de changement de vie vers une nouvelle région dans le cadre du dispositif « Vivre en Région », en mettant en place des actions transversales entre les agences franciliennes et les sociétés régionales.

Ces initiatives illustrent l'ambition de 3F de donner de l'envergure à son engagement social, pour répondre au mieux aux situations d'urgence et satisfaire les besoins des personnes aux ressources modestes, qu'il s'agisse de demandeurs de logement ou de changement de logement. Elles s'inscrivent aussi dans la volonté affichée de 3F de progresser sur l'offre de logements pour les jeunes en travaillant sur des solutions innovantes, telle que la colocation. Elles répondent enfin à l'engagement de 3F de s'adapter au mieux aux situations des ménages tout en fluidifiant et sécurisant les parcours de nos locataires. Les efforts de RSF, 3F et des gestionnaires en 2014 ont été récompensés puisque 109 personnes issues de structures d'hébergement, propriétés de RSF en Ile-de-France, ont ainsi pu accéder à un logement pérenne. En 2015, 3F vise l'objectif de 120 personnes à faire évoluer et cherchera également à faciliter l'orientation de locataires de 3F nécessitant d'être accompagnés vers des résidences thématiques (foyers pour personnes âgées, pensions de famille, etc.).

Fin 2014, 30 appartements ont été loués en colocation, soit 68 jeunes logés. Au 31 décembre 2014, 25 nouvelles places ont été mises en ligne sur le site Apartager.com contribuant à l'objectif 2015 d'atteindre 200 attributions en colocation, dont 157 pour Solendi.

Et enfin, l'offre Vivre en région a permis depuis son lancement à 120 familles de bénéficier d'une attribution de logement en région (11 en 2012, 41 en 2013 et 68 en 2014) permettant ainsi à autant de nouvelles familles d'être logées à 3F en Ile de France. Les demandeurs proviennent de tous les départements franciliens, 41 % sont en activité professionnelle et 23 % sont des retraités.

Les échanges avec le groupe ont porté sur un des dispositifs cités ci-dessus exposé par Vincent Hopp, à savoir le dispositif « Vivre en région » qui énonce ainsi l'intention de faciliter la mobilité interrégionale de nos locataires et d'apaiser la vacance des logements 3F en zone détendue...

3F a fait l'analyse économique de la différenciation de l'attractivité des territoires sur lesquels se trouve le patrimoine des différentes sociétés du groupe. Il a été proposé aux locataires des zones tendues qui le souhaitent de bénéficier d'une attribution de logement dans des territoires moins tendus.

Les compétences stratégiques ont été impactées dans la mesure où un travail de fond s'est opéré avec les filiales pour que le service rendu soit identique quel que soit le territoire. Le volet client – marchés comporte plusieurs dimensions. Il ne s'agit pas seulement à travers cette action de toucher les seniors qui souhaiteraient changer de région pour « leurs vieux jours » (23% des personnes bénéficiaires en 2014), mais aussi d'accompagner les salariés en mutation professionnelle (41%).

L'évocation de ces différentes dimensions permet de faire émerger la clairement la vocation de la stratégie de 3F, à savoir accompagner les parcours de vie.

4. Les rencontres de la qualité de service : Comment les rencontres de la qualité de service peut-elle nourrir l'intention stratégique de Paris Habitat ?

Les rencontres de la qualité de service – Paris Habitat

Paris habitat s'est engagé depuis fin 2010 dans une démarche RSE qui avait pour ambition de rendre son action plus lisible, de la valoriser, de donner de la cohérence aux actions, de donner du sens et d'améliorer sa performance globale. Elle a constitué en un axe dédié du projet d'établissement, l'adhésion au référentiel EUROH-GR, des rapports responsables et des actions RSE. Cet engagement dans une démarche RSE avait aussi pour objectif de constituer un cadre de dialogue pour progresser, avec nos parties prenantes.

Description de l'action

Au cours de 6 rencontres organisées au siège, en présence du Président et du Directeur général, les équipes de Paris Habitat ont accueilli les représentants de locataires des 6 directions territoriales, soit 400 amicales et associations de locataires invitées. Au cours d'ateliers de travail avec les locataires des territoires, l'enquête de satisfaction annuelle (points forts et marges de progrès) a été restituée par agence. Animés par les chefs d'agences, ils ont permis, en favorisant l'expression des locataires sur les pistes de progrès, de dégager des actions à mener. Ces pistes d'actions ont été restituées par les locataires en séance plénière auprès de l'ensemble des amicales. Ces préconisations sont par la suite travaillées localement, par les chefs d'agence, avec les locataires, dans le cadre de projets d'agence (démarche engagée préalablement).

Dynamique stratégique et gouvernance

Améliorer durablement notre qualité de service, en impliquant les locataires et les parties prenantes. Evolution de nos modes de gouvernance et de notre stratégie qualité de service : les pistes d'actions alimenteront la réactualisation en cours du projet stratégique de l'Office et les plans d'actions territoriaux.

Engagement des équipes et coopération de l'organisme

Engagement transversal des parties prenantes internes qui ont participé en tant qu'observateurs, aux ateliers et à la plénière : des chefs d'agence, des équipes de proximité (gérant, CGL, gardien...), des experts métiers des DT (développement local, chefs de service...), direction générale, chargée de concertation locative, RSE, communication...Cet engagement a permis de renforcer les échanges entre les locataires et différents métiers et de mobiliser l'ensemble des services autour de ce projet commun.

Dynamiques sociétales et environnementales sur le territoire

Les actions dégagées par les locataires portent sur des actions larges, sociétales et environnementales (tri et collecte des déchets etc.). Elles impactent les pratiques professionnelles des salariés mais également les modes de fonctionnement, plus participatifs (implication des fournisseurs renforcée...).

Coopération avec les habitants et autres acteurs institués

Implication des locataires dans la mise en œuvre de plans d'actions et reporting transparent, en interaction avec les autres acteurs du territoire (fournisseurs, associations, institutionnels...).



VI. Interpellation : une approche de la RSE par le territoire - De l'approche par les parties-prenantes et l'exigence de transparence de la théorie de l'agence à l'approche par le territoire et la notion de bio-région comme territoire bien commun

Intervention de Bernard Blanc, président de l'Institut Hlm de la RSE

Revenons en introduction à **Alain-Charles Martinet** qui affirme que toutes les RSE sont à encourager dès lors que le management est contextualisé. « Ce qui caractérise », dit-il, « fondamentalement la RSE, et ce d'autant plus qu'elle prend des formes ambitieuses et exigeantes, est son caractère encastré dans des territoires, des groupes, des communautés...que l'entreprise s'efforce de respecter sur la durée et au développement desquels elle participe »¹².

Le management contextualisé restaure des dimensions mises à mal ces dernières décennies par les pratiques de la gestion financiarisée et de la croyance positiviste toujours désireuse de découvrir et/ou d'appliquer les « lois » universelles de « la » performance.

Dans cette perspective la rationalité intelligente est procédurale et relève d'une « délibération appropriée » au problème, au lieu, au moment, aux acteurs en présence.

Michel Capron à la fin de son ouvrage : « L'entreprise en société » dans le chapitre intitulé « Vers une conception renouvelée de l'entreprise » cherche à cerner l'articulation possible entre la responsabilité de l'entreprise avec ses filières et ses territoires.

Le concept de filière recouvre l'ensemble des activités complémentaires d'amont en aval qui concourent à la réalisation d'un produit fini ou d'un service. « Elle constitue une forme hybride », nous dit-il, « de coordination entre les formes classiques de l'entreprise intégrée ou du marché ».

De fait, les acteurs d'une filière développent des relations durables d'interdépendance, voire de coopération. Ils ont un intérêt commun à coopérer.

« Le niveau de la filière est exigeant. Il crée un espace de dialogue et de négociation avec les fournisseurs et les clients pour appréhender, avec d'autres parties prenantes, les impacts sociétaux liés à l'orientation des politiques et aux projets ». « Il suppose un intérêt commun fondé sur la recherche et l'innovation, sur le maintien ou le renforcement de la légitimité... ».

Une autre façon, pour l'auteur, d'envisager la responsabilité de l'entreprise dans un ensemble plus vaste consiste à la placer dans le contexte de son territoire d'implantation.

« Si la question de la responsabilité sociale des entreprises ne peut être appréhendée indépendamment des rapports de pouvoir et des processus de négociation susceptibles d'inscrire l'entreprise dans un système de responsabilité collective, portant les intérêts à long terme de la société, la dimension territoriale apparaît intéressante et incontournable à examiner pour cerner une nouvelle façon d'appréhender la responsabilité des entreprises ».

¹² A.C.Martinet, M.A.Payaud, RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur des fondamentaux.2013. halshs-00806999.

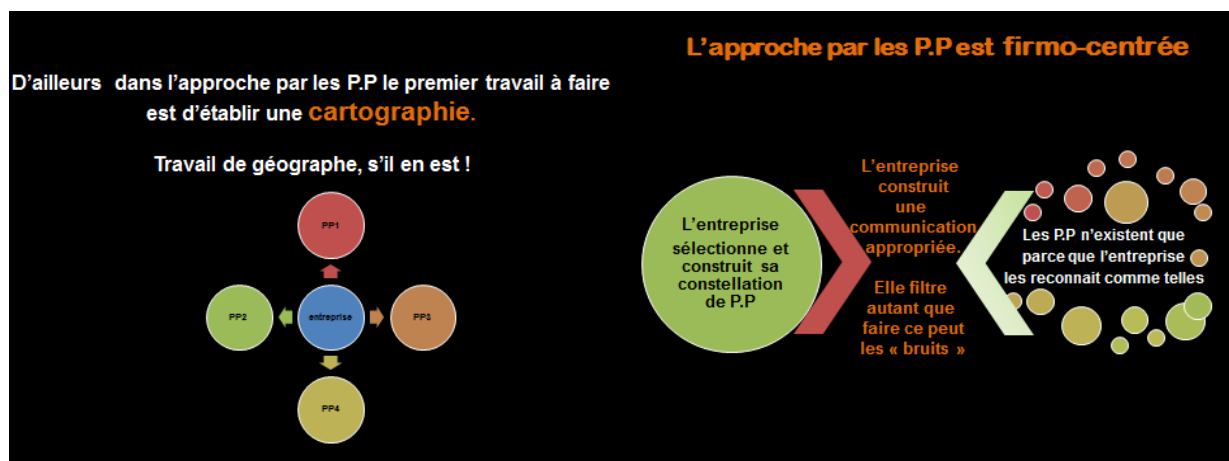
Il apparaît de fait extrêmement fécond de dépasser la simple responsabilité sociale de chaque organisation, même élargie à son réseau de parties prenantes, pour s'intéresser à une responsabilité sociale de territoire. Espace géographique où de multiples acteurs de nature et d'intérêts différents s'exercent à la coresponsabilité pour un territoire. L'effort de prise en compte n'est plus dirigé vers des parties prenantes mais vers le territoire lui-même dans sa singularité, son histoire, son attractivité ou au contraire sa disqualification. La proximité fonctionnelle et spatiale des acteurs en co-présence constituent un « portefeuille de ressources » (humaines, matérielles, organisationnelles). Cette situation génère de possibles interactions entre organisations qui entraînent une capacité des acteurs locaux à initier la construction d'objectifs partagés. Cela devrait conduire les entreprises à devenir un acteur collectif et donc à se fédérer autour d'un intérêt commun ou d'un bien commun à l'échelle d'un territoire. L'articulation de la gouvernance du développement durable sur les territoires (avec, par exemple, les agendas 21 locaux) et de la responsabilité sociale des entreprises se révèle être un impératif et un enjeu. Il peut s'instaurer un dialogue social territorialisé qui concrétise pleinement des pratiques de type RSE. Des expériences nouvelles peuvent être observées qui reposent sur la coordination d'une pluralité d'interventions collectives orientées vers la définition de la réalisation d'un « bien commun territorial ».

Fort de ces prises de positions nous pouvons maintenant aborder ce qui nous semble constituer une deuxième voie pour la RSE.

La première, nous l'avons longuement développée, repose sur une orientation de l'organisation vers ses parties prenantes mais, en remontant la généalogie, on peut mettre à découvert la visée essentielle : l'impérieuse nécessité, dans une vision du monde où l'homme est un « animal égoïste à la poursuite de son seul intérêt », d'une « transparence » entre principal qui détient le capital à faire fructifier et l'agent qui détient l'information stratégique et qui en orientant la stratégie oriente le cours de l'action (monétaire).

La deuxième, qu'il nous faut maintenant argumenter, repose sur une orientation vers et pour le territoire. Si le modèle fondé sur l'approche par les parties prenantes semble être fondée en raison, s'il se donne les atours d'une démarche « scientifique » mais dont la véracité de la performance n'a pas encore apporté toutes ses preuves, alors un autre modèle fondé sur l'approche par le territoire se doit d'être construit en raison. C'est donc un modèle, un « pattern », dont l'architecture doit être solidement charpentée surtout si la performance attendue ne s'embarrasse d'une quelconque quête de vérité.

Pour autant une perspective ne chasse pas l'autre. Elles peuvent de manière féconde s'hybrider l'une, l'autre.



C'est la critique la plus évidente qui a été établie à l'encontre de la théorie des parties prenantes : son caractère *firmino-centré* voire réductionniste.

D'autres limites, dont souffre cette approche, ont pu être pointées comme le caractère instrumentalisant de cette approche pour la gestion. La démarche repose sur une classification normative des parties prenantes des entreprises autour des caractéristiques de pouvoir, légitimité et urgence et de hiérarchisation, par les gestionnaires eux-mêmes, dans leur gestion les différentes composantes de leur environnement. Cette gestion peut déboucher sur des stratégies de cooptation ou de marginalisation des parties prenante perçues comme pouvant menacer l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ou encore sur des stratégies opportunistes basées sur l'échange intéressé.

La théorie des parties prenantes présente aussi un caractère statique en s'avérant incapable de décrire, analyser ou prédire l'évolution des enjeux et des positions des acteurs. On retiendra que l'approche par les parties prenantes est excessivement instrumentale.

Alors que la première perspective examinée a ses origines dans le champ de la gestion, la seconde perspective que nous présentons maintenant provient du champ qui conceptualise l'interface lui-même, en tant que tel : la géographie, autour de la notion de territoire. En effet, le territoire est à la fois le décor et l'enjeu des interactions entre entreprises et communautés locales. En décalant le regard classique de la gestion on peut parvenir à enrichir la compréhension des processus de construction de stratégies collectives locales.

Si la première perspective à ses origines, nous l'avons vu, dans le champ de la gestion, la seconde perspective provient du champ qui conceptualise l'interface lui-même, en tant que tel : la géographie autour de la notion de territoire. La première perspective se pare des atours de la scientificité. L'appareillage qui étaye l'approche par les parties prenantes prend appui sur le monde de la gestion et de l'économie et semble de ce fait être robuste et gage d'une réelle performance mesurable. Il n'en va pas de même a priori avec l'approche par le territoire.

Elle exige donc une architecture robuste conciliant approche géographique et sciences de gestion.

En effet, le territoire est à la fois le décor et l'enjeu des interactions entre entreprises et communautés locales. Examiner ces interactions, à partir d'une perspective territoriale, à le potentiel de décaler le regard classique de la gestion en y incluant des cadres, concepts et notions provenant de la géographie et ainsi d'enrichir la compréhension des processus de construction de stratégies collectives locales.

Notre intervenant Michel Capron évoque lui-même à la fin de son ouvrage : « *L'entreprise dans la société* », *la dimension territoriale qui lui « apparaît intéressante et incontournable à examiner pour cerner une nouvelle façon d'appréhender la responsabilité des entreprises »*. « *Ce qu'on a appelé la « responsabilité sociale des territoires » évite de considérer isolément chaque entreprise, car elle permet de prendre en compte les interactions et les coopérations des divers acteurs en présence »*.

Qu'est-ce qu'un territoire ?

Dans la perspective walrésienne (Léon Walras voir partie sur l'accountability), le territoire est un espace géographique (physique) dans le meilleur des cas **géonomique** (gestion de la terre). Cet espace est défini par des relations entre points, lignes, surfaces, volumes. Les hommes, les choses composés économiques par ailleurs y trouvent leur place : ils sont susceptibles de localisation géonomique qui procède de cause et entraînent des conséquences économiques.

La géonomie serait un système rationnel de gestion des ressources. Elle étudie les utilisations, la consommation des milieux pour chaque espèce, la réaction de ces milieux et peut expérimenter, préconiser des actions.

Travaux de l'économiste Jean-Benoît Zimmermann (directeur de recherche au CNRS en économie), *Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée*.



La « proximité géographique » peut-elle générer des avantages économiques (et de la croissance) ?

« L'économie des proximités » va s'attacher à dépasser une vision somme toute assez simpliste de l'espace pour approfondir la question de la coordination dans une approche interactionniste de celle-ci. Il y a interaction dès lors que l'état d'un agent, quel qu'il soit, est dépendant des états des autres agents.

« ...Les espaces peuvent se repérer d'après certaines structures homogènes, mais ils vivent en fonction d'échanges polarisés ; c'est l'échange, ouvrage de l'homme, qui engendre l'espace ; chaque type d'échange a son espace qui lui est propre ». F.Perroux

On postule que le « local » est le niveau pertinent pour saisir la coordination des agents. Cela suppose : de passer d'un espace physique à un **espace géographique, c'est-à-dire un espace construit, organisé et vécu**. Car la proximité a une autre nature que la seule dimension spatiale et la coordination repose sur autre chose que la co-localisation.

La clé de la construction territoriale consiste, par conséquent, à **créer de la proximité organisationnelle et institutionnelle**. C'est de la conjonction entre des proximités organisées reflétant la dimension productive et de la proximité géographique reflétant la dimension territoriale que peut résulter **l'ancrage territorial des activités productives de biens et de services**. « *Finalemnt, quand proximité géographique et proximité organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la **construction commune de ressources partagées** entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* ».

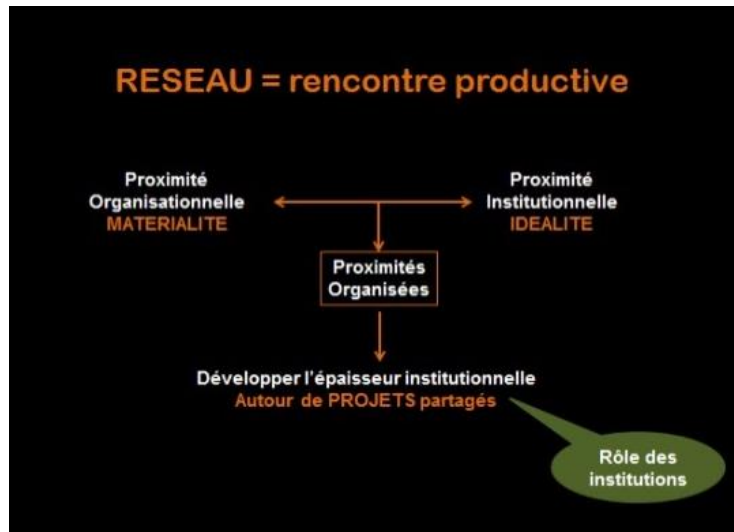
Au cœur de ce processus réside la notion de **rencontre productive**, entendue comme la capacité à apporter des solutions à certains problèmes productifs, voire à susciter, formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits et ceci dans un cadre principalement territorial, c'est-à-dire mettant à profit des effets de proximité géographique. **Ainsi la rencontre productive apparaît-elle comme un moment-clé d'un processus de coproduction de ressources, à la base de la construction territoriale**. Elle constitue un fondement de l'ancrage territorial dans la mesure où elle contribue à une dynamique productive et de l'innovation qui aura pour effet de renforcer l'attractivité du territoire. **Le territoire se conçoit comme une forme d'organisation de l'action collective spatialisée et territorialisée**. Pour les institutions publiques locales il s'avère indispensable d'entrer dans ce jeu délicat de coordination et de coopération.

« Faire système » sur un territoire

A cette approche, on peut ajouter qu'il apparaît clairement un objectif latent de la proximité organisée : celui consistant à « faire système ». **Pour un territoire, « faire système », c'est développer une capacité d'action collective** sur la base de mise en relation de ses différentes composantes et de la densification des réseaux d'échange d'informations et de ressources reliant ces composantes.

Un territoire qui fait système, c'est un territoire composé de sous-systèmes qui ont développé une capacité:

- à se reconnaître réciproquement comme interlocuteurs légitimes,
- à reconnaître une identité et des intérêts communs,
- à identifier des problèmes,
- à partager les mêmes représentations des enjeux et des opportunités,
- et qui sont capables, sur cette base, d'agir collectivement.



« L'économie des proximités » semble être le fondement de la théorie des parties prenantes en territoire !

Elle accepte la co-présence en territoire :

- des organisations productives
- des acteurs locaux parties prenantes
- des institutions

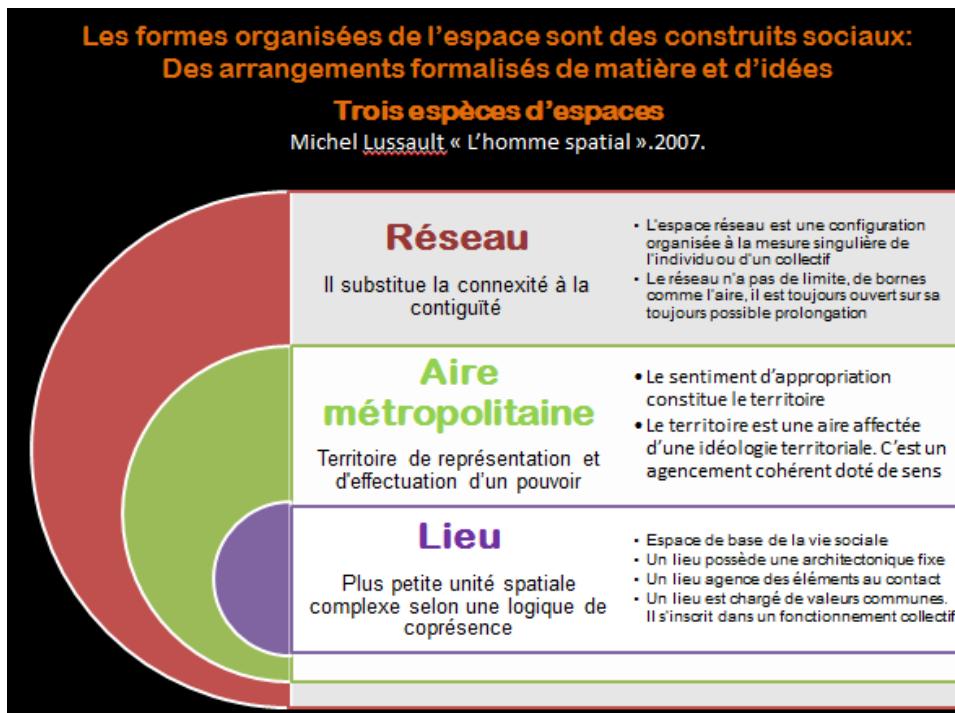
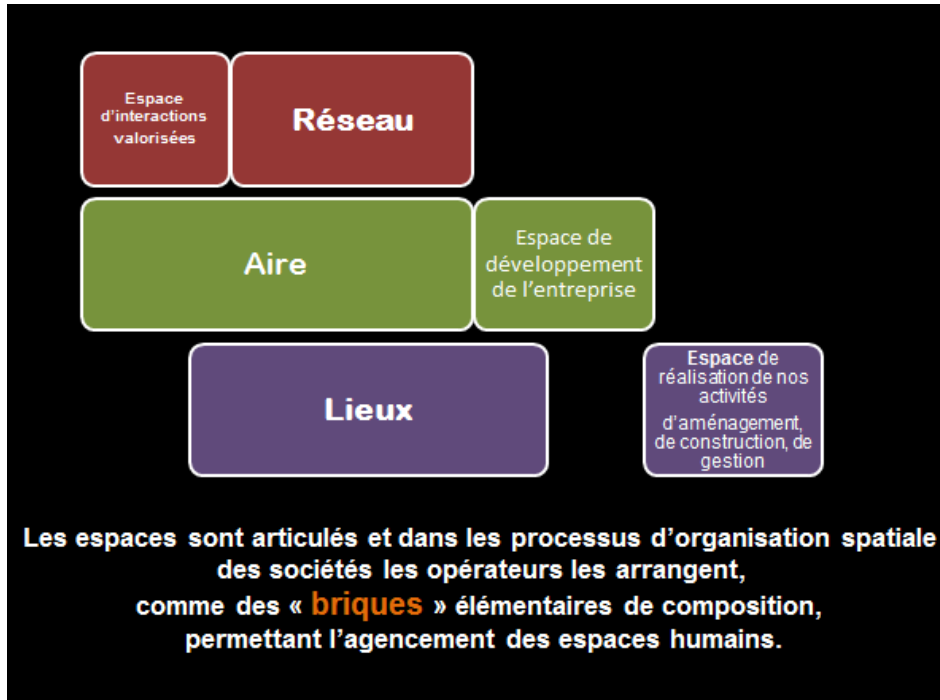


Les acteurs présents s'y dotent d'une capacité d'action collective. C'est un espace sur lequel on peut relativement bien identifier et évaluer les actions menées et leurs résultats:

- développement économique et emploi,
- Cohésion sociale,
- qualité environnementale,
- démocratie locale...



Michel Lussault, représentant du courant de la géographie urbaine. Introduction des notions d'échelles spatiales activables et de co-présence.





Guy Di méo, géographe. Introduction des notions d'espace construit par les acteurs locaux et la double dimension idéale et matérielle des territoires.

Analyse des formes sociales de l'espace.
Une méthode globale et des outils pour comprendre les liens entre les individus et leurs lieux de vie.

L'univers de ces formes se ramène à des notions:

- Espace
- Lieu
- Territoire
- Territorialité
- réseau

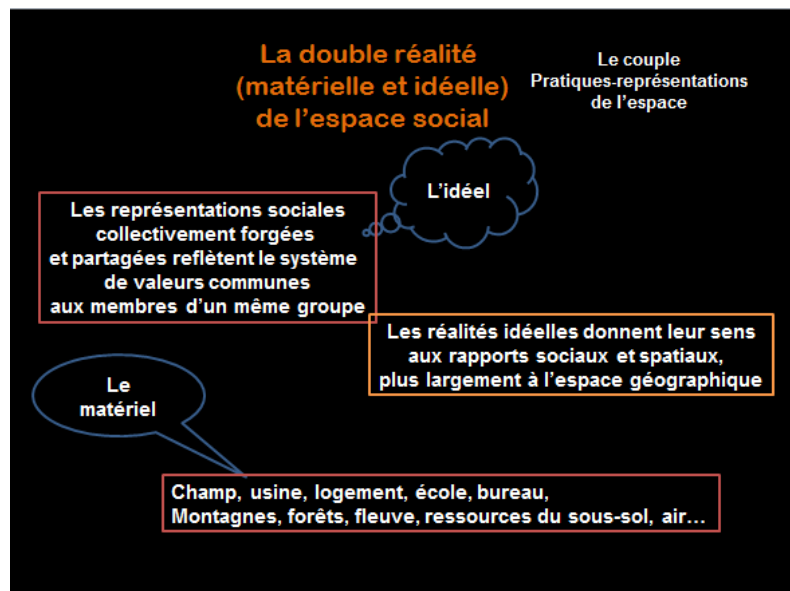
Et à des modèles d'investigation:

- Espace de vie
- Espace vécu
- Matrice historique et spatiale
- Systèmes d'acteurs localisés...

Les humains produisent autant:

- Des biens tangibles
- Des éléments symboliques
- Des valeurs collectives
- Du pouvoir
- De la puissance
- De la différenciation

Et forgent des identités collectives

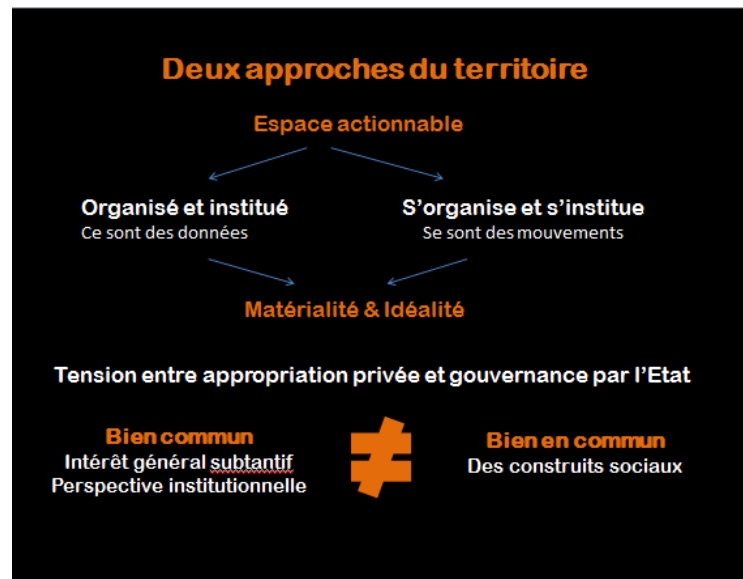


Pierre Lascoumes et Jean-Pierre Le Bourris. Introduction de bien commun local mais qui reste une déclinaison de l'intérêt général (forme instituée nationalement).

Il y a « **bien commun territorial** » si traduction locale d'un « intérêt général » qui est une question à l'intérieur d'un périmètre délimité.

Périmètre qui est:

- Un espace géographique
- Un regroupement d'acteurs
- Une arène politique
 - Territoires prescrits: la définition d'une scène d'action
 - Territoires construits: territoire d'usage et d'action
 - Les choix d'échelles territoriales d'action: créer l'engagement en jouant sur la dimension symbolique des territoires ?



Biens collectifs, biens publics: catégorie de biens non fournis par le Marché et qui justifie l'intervention de l'Etat (théorie néo-classique).

Ces biens :

- n'entraînent pas de rivalité entre les utilisateurs
- L'utilisation par les uns ne diminue pas leur utilité pour les autres (éclairage public...)
- Le bien est indivisible
- Tout le monde en profite sans payer
- Des droits attachés: libre accès à la connaissance, droit à un environnement sain...



Eléonor Ostrom, prix Nobel d'économie. Introduction des notions d'établissements humains, de savoirs anciens, de capacités collectives à prendre soin et à gérer des biens communs territorialisés.

Elle récuse le dilemme « tout Etat ou tout marché » et analyse les institutions et les formes d'auto-organisation et d'autogouvernance que les acteurs mettent en place pour leur action collective. Eléonor Ostrom cesse de se fixer sur la nature des biens qui déterminerait leur caractère de commun pour se pencher sur le cadre institutionnel et réglementaire qui préside à leur érection en tant que communs, qui

les institue en tant que communs. A partir de l'hypothèse que la connaissance des règles est totale pour chaque membre de la société, la solution trouvée est toujours la meilleure. L'optimum est toujours au rendez-vous de la coordination. Ce n'est plus la main invisible du marché, ce n'est plus la régulation institutionnelle qui assurent cette optimalité, c'est le jeu des coordinations dans une communauté étroite.



Alberto Magnaghi. Introduction des notions de développement local soutenable auto-organisé. De réappropriation, de réapprentissage de prendre soin du territoire.



L'urbanisation post-urbaine et post-rurale de la planète est catastrophique par la mutation anthropologique qu'elle produit.

Le retour au « territoire bien commun » demande de faire grandir la « conscience des lieux »:

- pour reconstruire les relations de co-évolution entre les établissements humains et le milieu ambiant
- Pour valoriser les formes conviviales d'habiter
- Pour produire et autogérer le patrimoine-territoire capable de fabriquer de la richesse durable.

Le « retour au territoire » est fondé sur les « éléments constructifs » de la bio-région urbaine:

- ❑ Les cultures et les savoirs locaux
- ❑ Les équilibres hydrogéomorphologiques
- ❑ La qualité des réseaux écologiques
- ❑ Les centralités urbaines polycentriques et leurs espaces publics
- ❑ Les systèmes économiques locaux
- ❑ Les ressources énergétiques locales
- ❑ Les espaces agro-forestiers multifonctionnels
- ❑ Les institutions de démocratie participative

Notre bio-région urbaine bordelaise



En quête d'une bio-identité collective !



La quête collective:
Donner de la **valeur** aux choses aux lieux à nos expériences à nos œuvres

Le lieu comme situation de gestion

La délimitation d'un espace d'action de référence est un levier de gestion:

Elle conduit:

- À définir les acteurs participants
- À susciter leur engagement dans l'action
- À mobiliser les compétences liées à leur proximité territoriale.

Une P.P est un acteur pris à partie dans une situation à gérer

J.Girin (1990) une « situation de gestion »:

- Des participants
- Une extension spatiale le lieu où elle se déroule et les objets physiques
- Une extension temporelle (début, fin, déroulement)
- L'objet (le résultat à atteindre) est toujours particulier

Que faut-il mesurer?

Que faut-il observer ?

Ici et maintenant

A quoi accorder de la valeur?

De quelle valeur parle-t-on ?

Pour l'actionnaire

Pour l'entreprise
Ses salariés

Pour le territoire

Pour d'autres parties prenantes

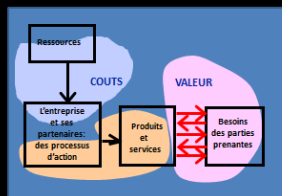
Pour l'Etat

Pour les collectivités locales

Pour nos locataires
Nos accédants

Pour...

Modèle émergent de la valeur

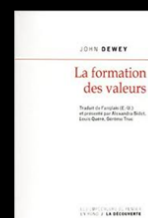


L'expression des besoins des parties prenantes externes trouble le jeu de la maîtrise des **situations de gestion** permettant de délivrer l'offre produits/services. Elle pose clairement la question de la **VALEUR (et son appréciation)** de cette prestation et surtout interroge la manière de réaliser l'offre: **les moyens** mis en œuvre.

De quelle valeur parle-t-on?



John Dewey, philosophe pragmatiste américain.



« La valeur est à ce à quoi nous tenons qui est ce par quoi nous tenons ».

Les **normes** sont des règles de conduite, stipulant la conduite appropriée pour un acteur donné dans des circonstances déterminées. Les **valeurs** sont des critères du désirable, définissant les fins générales de l'action. Il y a une objectivité des valeurs qui peuvent, dès lors, faire l'objet d'enquêtes, de critiques, de révisions. L'objectivité des valeurs est une affaire d'enquête et d'expérimentation autrement dit d'exercice de l'intelligence dans le traitement d'une situation.

Les valeurs correspondent à **ce à quoi nous tenons** manifestement.

Les jugements de valeur renvoient indirectement à la fois:

- À une situation existante dotée d'une valeur négative
- Et à une situation plus désirable qu'ils contribuent à instaurer...

... en établissant une relation testable entre une fin et des activités susceptibles de l'atteindre.

Leur qualité intellectuelle se mesure au caractère adéquat :

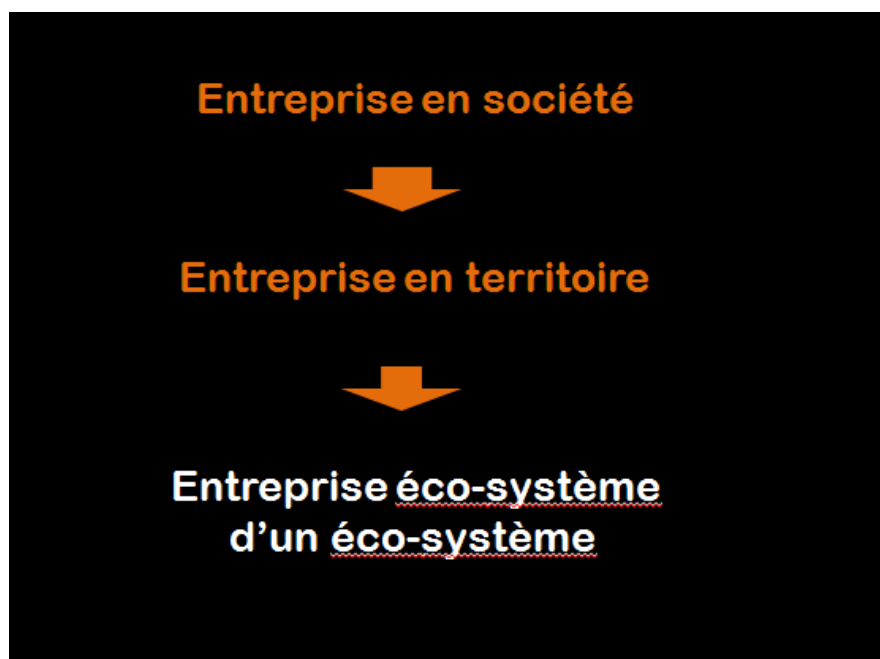
- De l'enquête menée sur les manques et les difficultés de la situation Existante
- Mais aussi de celle qui interroge la capacité de la fin choisie à combler ces manques et à éliminer ces difficultés

De même que **les valeurs sont des « événements concrets »** dans le monde,
les désirs et les intérêts qui sont en rapport avec elles
ne sont pas des états internes
mais des **modes de comportement et des conduites observables.**

Les valeurs sont des faits;
elles font partie de ce qui simplement se produit.

Elles sont des faits car elles appartiennent au domaine du comportement situé.

En guise de conclusion



Les avancées significatives qui s'opèrent pour tenter de résoudre les problèmes mis à jour par le développement durable, et son corollaire, la mondialisation, privilégient trois aspects du monde: l'économique, le social et l'environnement. Pour aborder ces trois aspects, se sont, la technocratie et son bras armé, la technique, qui sont privilégiés, tant pensée que mécanismes.

Dans cet ensemble en effervescence, la **culture** est le parent pauvre.

La culture, la poétique sont des valeurs indispensables à la fabrication d'une certaine unité des hommes avec leur environnement, avec le vivant.

La poétique première de l'habiter humain, c'est le poème du monde: cela en quoi l'oeuvre humaine, déployant la Terre en monde, devient écoumène, « la demeure de notre être ».

Augustin Berque

Participants de l'Université d'été

| ORGANISMES | NOM | COORDONNEES |
|---|----------------------|---|
| PATRIMOINE SA LANGUEDOCIENNE | AVRIL Claire | 05 61 36 26 00 claire.avril@sa-patrimoine.com |
| MESOLIA | ALLA Hélène | 05 57 25 42 06 halla@soliance-habitat.fr |
| VALLOGIS | DARMOIS Nathalie | 02 38 79 12 14 nathalie.darmois@valloire-habitat.com |
| NANTES HABITAT | JOUBERT Matthieu | 06 29 32 13 49 matthieu.joubert@nantes-habitat.fr |
| HABITAT EN REGION | GUILBERT Marie-Laure | 01 58 40 44 84 marie-laure.guilbert@hrs-services.fr |
| FSM | MINART Mallorie | 01 64 14 43 43 mallorie.minart@fsm.eu |
| FSM | BARRY Olivier | 01 64 14 43 43 olivier.barry@fsm.eu |
| ICF HABITAT NORD EST | DHERSIN Valérie | 01 55 33 95 40 valerie.dhersin@icfhabitat.fr |
| PAS DE CALAIS HABITAT | LEJEUNE Vinciane | 03 21 50 55 00 vinciane.lejeune@pasdecals-habitat.fr |
| PROMOLOGIS | PELLEGRIN Catherine | 06 16 31 82 00 c.pellegrin@promologis.fr |
| IMMOBILIERE 3 F | VAILLANT Elise | 01 40 77 17 86 elise.vaillant@groupe3f.fr |
| IMMOBILIERE 3 F | HOPP Vincent | 01 40 77 17 86 vincent.hopp@groupe3f.fr |
| DELPHIS | DEPLACE Francis | 01 546 08 54 26 deplacedelphis-asso.org |
| PARIS HABITAT | RAMA Magali | 01 71 37 03 40 magali.rama@parishabitat.fr |
| PARIS HABITAT | PRAT Laura | 01 71 37 05 31 laura.prat@parishabitat.fr |
| ICF LA SABLIERE | GILLOT Martine | 06 75 47 97 43 martine.gillot@free.fr |
| ICF LA SABLIERE | BARRES Romain | 01 56 77 13 23 romain.barres@icfhabitat.fr |
| GIRONDE HABITAT | PARINAUD Sylvia | 05 57 59 28 07 s.parinaud@girond-habitat.fr |
| GIRONDE HABITAT | DROUZAI Mélanie | 05 56 38 55 46 m.drouzai@girond-habitat.fr |
| CILOGIS | TOUCHON Isabelle | 05 56 43 76 66 isabelle.touchon@cilogis.fr |
| PAS DE CALAIS HABITAT | GUERBADOT Elodie | 03 21 28 67 32 elodie.guerbadot@pasdecals-habitat.fr |
| NOREVIE | LEMAITRE Lionel | 06 87 23 39 87 llemaitre.rh@norevie.com |
| AQUITANIS | BLANC Bernard | 05 56 11 87 03 b.blanc@aquitanis.fr |
| AQUITANIS | GELAIN Claire | 05 56 11 17 18 c.gelain@aquitanis.fr |
| AQUITANIS | BAMBOU Pierre | 05 56 11 87 27 p.bambou@aquitanis.fr |
| Université Paris 12 | CAPRON Michel | 06 12 99 27 07 capron@univ-paris12.fr |
| @tiacastel Facilitatrice graphique | CASTELNEAU Tiana | 06 52 87 33 55 tiana@castelneau.fr |
| USH | HLUSZKO Catherine | 01 40 75 78 80 catherine.hluszko@union-habitat.org |