

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_194&ID\\_ARTICLE=RFG\\_194\\_0029](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_194&ID_ARTICLE=RFG_194_0029)

---

## Le développement durable. L'émergence d'une nouvelle convention ?

par Denyse RÉMILLARD et Dominique WOLFF

| Lavoisier | Revue française de gestion

2009/4 - n° 194

ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-2412-4 | pages 29 à 43

---

Pour citer cet article :

— Rémillard D. et Wolff D., Le développement durable. L'émergence d'une nouvelle convention ? , Revue française de gestion 2009/4, n° 194, p. 29-43.

---

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**DENYSE RÉMILLARD**

Université de Sherbrooke, Québec, Canada

**DOMINIQUE WOLFF**

Groupe ESCEM, France



# Le développement durable

## L'émergence d'une nouvelle convention ?

*Cette contribution a pour objet de montrer que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise est devenue de plus en plus prégnante dans la gestion des entreprises et que cette évolution peut être interprétée comme la résultante d'une mutation de la convention actionnariale vers celle du développement durable (noté DD). Une étude exploratoire basée sur la méthode des cas, reprenant le référentiel SD 21000 sur le management et le DD, sera menée afin de rendre compte de ce phénomène.*

**D**epuis le début des années 1990, de fortes pressions s'exercent sur les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte les dimensions environnementales et sociales dans leurs décisions stratégiques et leur gestion en général. Trop souvent obnubilés par la création de valeur boursière et la rentabilité à court terme, et peu attentifs aux incidences de leurs conduites sur les parties prenantes, les dirigeants des grandes entreprises sont désormais tenus d'agir de manière responsable et pour cela, soupeser les incidences économiques, environnementales et sociales de leurs décisions.

Ces nouvelles exigences en faveur d'une responsabilisation accrue des entreprises et d'un développement économique durable s'accompagnent de mécanismes de régulation, notamment de règles, normes et conventions venant baliser les pratiques de gestion et orienter les conduites des dirigeants. De natures explicites ou implicites, internes ou externes, ces règles gagnent en légitimité auprès de l'ensemble des parties prenantes et acquièrent une influence réelle sur la sphère productive des entreprises. À ce titre, le DD apparaît comme une nouvelle convention « responsable », qui oriente les conduites des entreprises selon une perspective de création de valeur à long terme.

Dans cette étude, nous analysons l'évolution que connaît le DD selon une perspective conventionnaliste. En première partie, nous exposons l'approche théorique conventionnaliste et ses avenues pour justifier l'émergence et l'évolution du DD dans les entreprises. En deuxième partie, nous présentons l'approche méthodologique choisie et les résultats de trois études de cas

menées sur des entreprises françaises cotées en Bourse, œuvrant dans le secteur de la construction. Enfin, nous terminons par une discussion sur la conformité des entreprises à la convention du DD et une mise en perspective des résultats présentés.

## I – LE DD : UNE NOUVELLE CONVENTION POUR L'ENTREPRISE

### **1. La théorie des conventions : une nouvelle approche du concept de DD appliqué aux entreprises**

Dans l'optique économique-financière, l'entreprise a comme objectif de maximiser la richesse de ses actionnaires ; étant entendu qu'en cherchant à atteindre cet objectif, elle contribue du même coup à la création de la richesse collective. Selon Jensen (2001) "200 years' worth of work in economics and finance indicate that social welfare is maximised when all firms in an economy attempt to maximise their own total firm value". Cette conception financière de la finalité de la firme constitue l'assise du modèle de développement économique actionnarial qui s'est imposé depuis le début des années 1970 et plus explicitement dans les années 1980 et 1990. Malgré ses nombreux bienfaits, la prédominance des intérêts des actionnaires, qui est au cœur de ce modèle de croissance, a été fortement critiquée ces dernières années du fait qu'elle aurait exacerbé les comportements court-termistes et cela, au détriment du bien-être de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Parmi les détracteurs du modèle actionnarial, notons Freeman, qui dans son ouvrage fondateur intitulé *The Strategic Manage-*

*ment : A Stakeholder Approach*, a remis en cause la primauté de l'actionnaire. Selon Freeman (1984), "Managers needed to understand the concerns of shareholders, employees, customers, suppliers, lenders and society, in order to develop objectives that stakeholders would support. This support is necessary for long term success". Cette théorie suggère une meilleure prise en compte des intérêts des multiples parties prenantes dans les décisions et la gestion afin d'assurer la compétitivité à long terme des entreprises et ultimement, leur pérennité. Elle pose, en quelque sorte, les assises théoriques d'un modèle de gestion plus « responsable ».

L'approche par les parties prenantes apporte de nombreuses justifications, qu'elles soient éthiques ou encore stratégiques, légitimant les principes de DD appliqués à la gestion des entreprises. Toutefois, elle n'est pas la seule. Il apparaît que d'autres approches alternatives, comme l'approche conventionnaliste, suscitent un intérêt particulier pour expliquer les raisons justifiant la prise en compte et de la diffusion du concept de DD dans la gestion des entreprises.

En vertu de l'approche conventionnaliste, nous pouvons interpréter l'évolution des comportements des entreprises, dans le sens d'une plus grande responsabilité relativement à la société civile, comme la résolution d'un phénomène conventionnel et comme la manifestation d'un nouveau consensus quant à la manière « convenable » de diriger les entreprises. Le DD trouverait sa légitimité auprès des parties prenantes parce qu'il permet une meilleure conciliation de leurs intérêts dans une perspective de création de valeur à long terme. En mobilisant aussi des justifications des

mondes civiques et domestiques (modèle de Boltanski et Thévenot, 1991) il semble que le DD soit en voie de s'établir comme une nouvelle référence pour la gestion des entreprises. En cela, le DD se distingue de la convention actionnariale, essentiellement érigée sur des impératifs marchands, industriels et connexionnistes.

## **2. La convention : son rôle et sa justification**

Une convention constitue une solution à un problème de coordination répétitif qui, ayant réussi à concentrer l'attention d'un certain nombre de parties prenantes, tend à se reproduire régulièrement (Dupuy, 1989). Elle est une référence normative indiquant une « bonne » manière de se comporter en situation d'incertitude stratégique, mais elle possède un caractère incomplet et arbitraire du fait qu'elle n'est pas optimale ; une alternative peut toujours lui être opposée. La convention réfère à une représentation normative partagée et c'est en cela qu'elle possède une force régulatrice importante. Sa force réside aussi dans son efficacité ; pour qu'une convention se perpétue, les individus doivent être convaincus qu'il s'agit de la « meilleure » manière de se comporter dans les circonstances et que cette manière est en cohérence avec la représentation qu'ils se font de la conduite souhaitable. Cette conviction est essentielle pour qu'une convention persiste et soit adoptée par un grand nombre d'individus.

La convention est donc une référence normative qui suggère une finalité souhaitable. Ainsi, le DD, dans une telle optique, pourrait être interprété comme une nouvelle convention et à ce titre, constituer le reflet du consensus actuel quant à la « manière

souhaitable » de gérer les entreprises pour créer de la valeur économique dans une perspective de long terme. Cette nouvelle conviction partagée pourrait expliquer en grande partie la propension toujours plus grande des entreprises à intégrer les principes de DD à leur gestion.

Dans une situation complexe de coordination comme celle des dirigeants et des actionnaires, il est intéressant de s'interroger sur la manière dont les conventions existantes peuvent évoluer et éventuellement être remplacées, et ce, malgré le fait qu'elles ne soient pas toujours des solutions efficaces. Selon Amblard (2003), plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'émergence d'une convention. Certains sont de nature exogène, tels que la réglementation publique et le « contact », particulièrement celui entre deux populations ne partageant pas les mêmes conventions. D'autres sont plutôt de nature endogène, c'est le cas notamment de la dissidence, de la dissonance ainsi que de l'intention stratégique.

Vue sous cet angle, l'émergence de la convention du DD dans les entreprises pourrait être liée à plusieurs éléments :

– Premièrement, à la dissonance, qui selon Amblard (2003), se révèle lorsqu'apparaît *une inadéquation du discours délivré par la convention face aux transformations contextuelles*. L'émergence du DD comme alternative à la convention actionnariale pourrait être en partie tributaire de ce facteur.

– Deuxièmement, à l'intention stratégique, qui *correspond à un comportement conscient ou souhaité de la part de certains acteurs ou groupes d'acteurs qui disposent d'une influence sur le territoire de la convention établie*.

– Finalement, à la réglementation publique, *par sa capacité à entériner des normes nouvellement répandues*.

De plus, l'apparition d'une nouvelle convention donne lieu, en règle générale, à deux types de comportement :

– des réactions de coopération, où l'on peut constater soit la cohabitation des deux conventions, soit le recadrage de la première par la seconde ;

– des réactions d'affrontement, où l'on assiste à la résistance ou à l'effondrement de l'ancienne convention (Amblard, 2003). En général, les conventions ne sont pas des prescriptions en tant que telles. Elles indiquent des grandes orientations sans toutefois préciser les comportements à adopter. Ainsi, elles doivent être accompagnées de dispositifs matériels indiquant les manières dont elles peuvent se décliner pratiquement dans les entreprises. Une convention est donc généralement assortie d'un appareillage conventionnel permettant son opérationnalisation.

Pour attester de l'émergence et de la légitimité d'une nouvelle convention, il faut en première analyse aller au-delà des engagements de principe et voir de quelle manière, s'il en est, la nouvelle convention s'instrumente concrètement dans les pratiques et la gestion des entreprises. Pour ce faire, notre étude fera référence aux publications institutionnelles de sociétés françaises cotées en Bourse, sur la période 2002-2007, et fera le point sur les évolutions des comportements – notamment en termes de gouvernance et de management – ainsi que sur l'appareillage conventionnel et normatif développé afin de supporter les entreprises dans leur « gestion durable ».

## II – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

### 1. De nouveaux référentiels normatifs pour opérationnaliser le DD

Qu'ils soient du registre privé, comme ce fut le cas pour le *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD) et la *Global Reporting Initiative* (GRI), ou relatifs à la contribution d'organismes de normalisation comme l'*International Standardization Organization* (ISO), ces dernières années, des guides en lien avec le DD, ont fleuri un peu partout à travers le monde. Ainsi, la GRI a développé des lignes directrices pour la reddition des comptes ainsi que des indicateurs de performances économiques, environnementales et sociales pour les entreprises – idée d'une triple reddition des comptes ou *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997). De même, du point de vue social, de nouvelles normes internationales, comme OHSAS 18001 – pour la santé et la sécurité au travail – ou la certification SA 8000 sur les droits de l'homme se sont largement démocratisées. Par ailleurs, d'un point de vue environnemental, des normes sur le management et l'analyse du cycle de vie des produits et des services ont été développées : les normes de la série ISO 14000.

Enfin, et pour répondre aux demandes des entreprises, de nombreux travaux normatifs furent ou sont actuellement engagés sur ces sujets. Certains auront une portée internationale, comme le futur référentiel ISO

26 000 sur le management des organisations et du DD, d'autres ont une portée nationale comme le guide britannique SIGMA, le référentiel français SD 21000 ou les travaux allemands (VMS) et italiens (Q-RES) sur le sujet (Delchet, 2006). Cette quête de nouveaux référentiels en DD semble déjà être un début de preuve de l'évolution de la convention dominante, la convention actionnariale, vers d'autres formes tacites de comportements. L'évolution de l'appareil normatif doit également être accompagnée de changements effectifs dans les comportements afin d'attester d'une évolution conventionnaliste. Afin d'en rendre compte, nous allons présenter, dans la suite de cette contribution, trois études de cas sur l'évolution du comportement de grands groupes français relativement aux principes du DD sur la période 2002-2007.

### 2. Études de cas

#### *Aspects méthodologiques*

Les entreprises constituant cette étude ont été identifiées relativement à un double degré d'exigence : ne retenir que les sociétés les plus capitalistiques<sup>1</sup> et pouvoir catégoriser leurs comportements, responsables ou non, pour une période donnée, en l'occurrence 2002-2007. Afin de satisfaire à ces exigences, les entreprises du CAC 40 ont été classées relativement à leur nombre de référencement dans les quatre principaux indices socialement responsables : le FTSE4Good Europe, le DJSI Stoxx, le DJSI World et l'ESI<sup>2</sup>.

1. Pour leur potentiel de résonance et parce qu'elles jouent ainsi un rôle de levier dans l'évolution des comportements.  
2. L'indice ASPI Eurozone n'a pas été retenu du fait de son manque de sélectivité sur le CAC40 : 90 % du CAC40 compose l'indice ASPI Eurozone.

---

MÉTHODOLOGIE

---

ADAPTATION DE L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC SD 21000

L'évaluation du comportement des entreprises relativement aux principes du DD a été menée sur la base du guide méthodologique SD 21000 de l'Afnor. Le guide SD 21000 permet de qualifier le comportement des organisations relativement à 5 thématiques et 34 enjeux. Cet outil diagnostique, qui a été testé par l'Afnor auprès de plus de 200 entreprises, a été adapté aux contraintes de notre étude : notamment, à l'impossibilité d'identifier certains enjeux dans la communication institutionnelle des entreprises. Tel fut le cas, par exemple, des politiques de stockage et de l'intégration territoriale des entreprises, etc.

### Enjeux transversaux

1. Produits-éco conception (A1)
2. Politique d'achat (A2)
3. Gestion... des risques (A3)
4. ~~Stockage~~
5. ~~Intégration territoriale~~
6. ~~Transports des salariés...~~

### Enjeux environnementaux

7. L'eau : consommation (D1)
8. ~~L'eau : pollution~~
9. L'énergie : consommation (D2)
10. L'air : pollution et GES (D3)
11. Les déchets (D4)
12. ~~Les sols : gestion et pollution~~
13. La biodiversité (D5)
14. ~~Bruits et odeurs~~
15. ~~Transports et logistique~~

### Enjeux économiques

16. ~~Relations commerciales~~
17. ~~Production et politique de tarification~~
18. Coûts et investissements (B1)
19. Rentabilité, partage VA (B2)

20. Contrôle et pérennité (B3)

### Enjeux sociaux

21. Travail : conditions (C1)
22. Équité (C2)
23. Emploi, formation (C3)
24. Hygiène-sécurité-santé (C4)

### Gouvernance et pratiques managériales

25. ~~Engagement de la direction~~
26. ~~Stratégie, politique et objectifs modifié en~~ Engagement, stratégie et politique DD (E1)
27. Système de management (E2)
28. Organisation et responsabilités (E3)
29. ~~Participation, implication et motivation du personnel~~
30. ~~Communication interne~~
31. Communication externe (E4)
32. ~~Veille réglementaire~~
33. ~~Prise en compte d'autres facteurs~~
34. Identifications et prises en compte des PP (E5)

Le niveau de performance des entreprises a été repéré grâce à une échelle de Likert à 5 niveaux étalonnée de la façon suivante : 1) *Prise de conscience* de l'importance des enjeux par l'entreprise ; 2) *Mesures prises* par rapport aux critères concernés par les enjeux ; 3) *Mise en place d'actions correctives* ; 4) *Maîtrise partielle d'innovation* technique ou managériale ; 5) *Excellence/Exemplarité* (Afnor, 2006). À noter que le passage entre les niveaux (3) et (4) est significatif d'un « saut de comportement » ou d'une rupture technologique relativement à la manière de prendre en compte l'enjeu étudié comme cela sera évoqué dans les études de cas ci-après présentées.

---

Cette première étape a permis de scinder la liste des sociétés du CAC40 en trois groupes :

*Groupe 1.* Les compagnies reconnues pour leur politique DD – celles référencées dans les 4 indices sélectionnés – soit BNP Paribas, LVMH, Accor et Lafarge ;

*Groupe 2.* Les sociétés identifiées comme prenant en compte le concept de DD – celles référencées dans au moins un des quatre indices ;

*Groupe 3.* Les entreprises semblant être rétives au concept – celles n'étant pas référencées dans les indices boursiers DD mentionnés – soit Publicis, Thales, Lagardère, Peugeot, Bouygues, Saint-Gobain, GDF, EADS, Suez et France Télécom.

Dans un second temps, les entreprises furent classées par ordre croissant de capitalisation pour chacun des trois groupes précédemment identifiés. À ce stade, il a été choisi de retenir une firme du *groupe 1* et deux sociétés du *groupe 3* afin de pouvoir comparer, les deux dernières, à une firme proactive relativement aux questions de DD. Par ailleurs, pour que chacune des sociétés étudiées ait été confrontée, de manière certaine, à des problématiques environnementales, nous avons choisi de ne retenir que des firmes appartenant à une branche d'activité fortement polluante : en l'occurrence la branche de la construction. Ce processus de sélection fit ressortir les compagnies Lafarge, Saint-Gobain et Bouygues qui à la suite furent auditées par l'intermédiaire d'un outil de diagnostic adapté du SD 21000 (voir encadré « Méthodologie »).

### ***Le cas Lafarge***

Le groupe Lafarge est l'un des *leaders* de la production et de la commercialisation de matériaux de construction pour les ciments, granulats, bétons et autres types de plâtres.

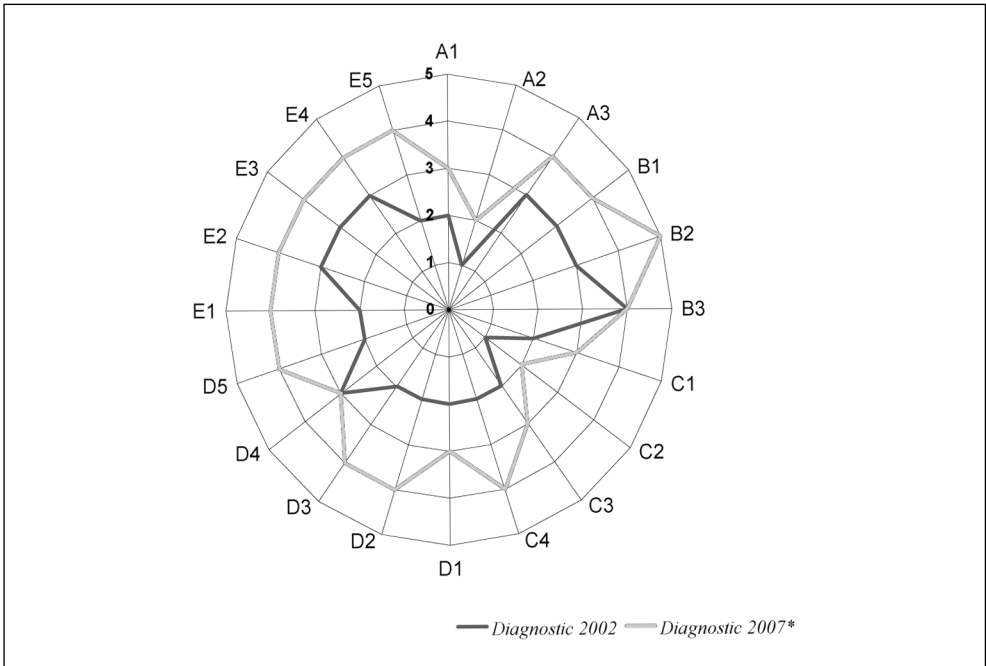
Ce groupe est établi dans près de quatre-vingts pays à travers le monde et présentait, fin 2007, un chiffre d'affaires (noté CAHT) de 17,6 milliards d'euros réalisés à plus de 85 % hors de son marché intérieur. La stratégie de développement de cette compagnie passe depuis plusieurs années, d'une part, par une politique de croissance externe – rachat de concurrents sur les marchés émergents à forte croissance – et d'autre part, par le développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée – bétons spéciaux et plâtres (Rapport annuel, Lafarge, 2007).

La particularité des métiers de Lafarge induit que la transformation des matières premières en ciment ou autres produits de construction soit un processus particulièrement polluant – consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, production de résidus contenant des métaux lourds – et écologiquement traumatisant – exploitation de carrières. Le groupe Lafarge l'a bien compris et a su intégrer les problématiques de DD à son mode de management et de gestion bien avant ses principaux concurrents afin de bénéficier d'avantages concurrentiels – coûts de production – et de facilités pour obtenir des permis d'exploitation – *Licence to Operate*.

Ainsi, la compagnie Lafarge présente une évolution sensible de la qualité de son comportement relativement aux enjeux DD retenus dans notre diagnostic (cf. graphique 1) : la moyenne globale de l'entreprise passant de 2,4/5 à 3,6/5 sur la période 2002-2007. Seuls deux domaines semblent en retrait : la politique d'achat (A2) et l'équité (C2). Sur le premier point, il apparaît cependant que la compagnie en ait pris conscience et mette actuellement en place un plan correctif en centralisant cette fonction et en mettant en avant une nouvelle



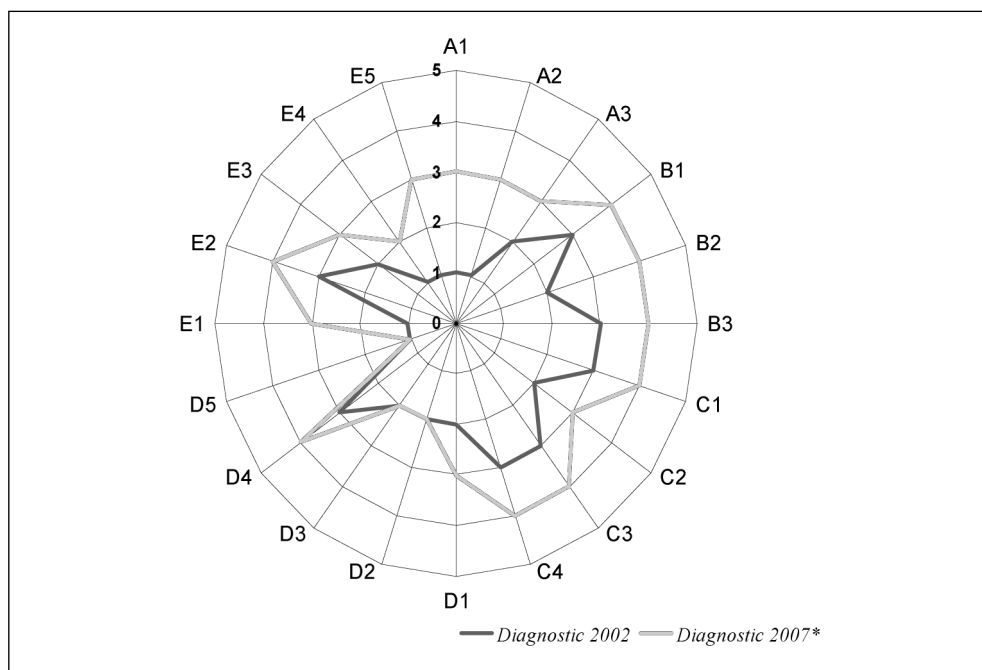
**Figure 1 – Diagnostic de Lafarge**



\* **Enjeux transversaux** : A1. Eco conception ; A2. Politique d’achat ; A3. Gestion des risques.  
**Enjeux économiques** : B1. Coûts et investissements ; B2. Partage de la VA ; B3. Contrôle et pérennité.  
**Enjeux sociaux** : C1. Travail, conditions ; C2. Équité ; C3. Emploi, formation ; C4. Hygiène-Sécurité-Santé.  
**Enjeux environnementaux** : D1. Gestion de l’eau ; D2. Gestion de l’énergie ; D3. Gestion des émissions de GES ; D4. Les déchets ; D5. Biodiversité et autres.  
**Gouvernance et pratiques de management** : E1. Valeurs, missions, engagement ; E2. Système de management ; E3. Organisation et responsabilité ; E4. Communication externe ; E5. Identification des PP.

politique d’achat responsable (Rapport DD, 2007). Sur le second point, la question de l’équité hommes/femmes fut déjà évoquée en 2002. Cette problématique perdue depuis avec seulement 15 % d’effectifs féminins au niveau des cadres supérieurs. Par ailleurs, lorsque cette question trouvera une réponse, il faudra également que Lafarge se donne de réels objectifs en termes d’intégration des personnes handicapées et de parité salariale : aucune information n’est disponible, sur ces deux sujets, dans les rapports DD 2002 et 2007.

Toutefois, sur les principales problématiques de DD, Lafarge a fortement progressé : Hygiène-Sécurité-Santé (C4), gestion de la consommation d’énergie (D2), gestion des émissions de GES (D3), et programmes de sauvegarde et de protection de la biodiversité (D5). Ainsi, en faisant de la santé-sécurité au travail, de la réhabilitation des carrières en fin de vie et de l’optimisation énergétique des axes prioritaires, cette compagnie s’est forgée une réputation exemplaire dans le domaine. Relativement au type de gouvernance, aux relations avec les parties prenantes, ainsi

**Figure 2 – Diagnostic de Saint-Gobain**

qu'aux thématiques environnementales et économiques<sup>3</sup> – enjeux de type E, D et B –, cette compagnie fait figure de *leader*: la moyenne de chacun de ces enjeux avoisinant la note de 4/5.

### **Le cas Saint-Gobain**

Le groupe Saint-Gobain présentait en 2007 un CAHT de 43,4 milliards d'euros, dont 75 % réalisé à l'export dans des pays à économie émergente – Chine, Inde, Russie –. L'activité de Saint-Gobain est centrée sur deux métiers: la fabrication (55 % du

CAHT) et la distribution (45 % du CAHT) de produits de construction et d'isolation. Comme précédemment évoqué, les enjeux prioritaires pour la « construction » sont directement liés aux problématiques de santé et de sécurité au travail (notée SST), d'émissions de gaz à effet de serre (notés GES) et aux droits de l'homme, notamment pour les filiales et sous-traitants étrangers. Sur ces domaines, il apparaît que Saint-Gobain a su prendre en compte la mesure de la problématique (cf. figure 2). Une politique d'achat responsable (enjeu A2) a été mise en

3. Soulignons notamment la précision et l'exemplarité des informations communiquées sur le mode de répartition de la VA.

place avec des obligations en amont en termes de respect des droits de l'homme et d'exigences minimales pour la SST<sup>4</sup>. Toutefois, même si les émissions de GES (enjeu D3) et la consommation d'énergie (enjeu D2) restent en retrait, l'entreprise ne semble pas blâmable relativement au comportement moyen du secteur de la construction.

Deux autres domaines semblent également en retrait : les programmes de sauvegarde et de protection de la biodiversité (enjeu D5) et la qualité de la communication externe (enjeu E4). Sur le premier point, en tant qu'exploitant de carrières, la politique de réhabilitation des zones d'extraction est loin d'égaliser, dans le domaine, le comportement exemplaire de Lafarge. Toutefois, ce point reste à relativiser aux vues de la politique de communication de Saint-Gobain (enjeu E4) qui semble en-deçà du niveau attendu de la part d'un grand groupe multinational. Ces études de cas étant construites sur la base du contenu de la communication institutionnelle des entreprises, il se peut qu'un déficit en communication ait potentiellement biaisé l'évaluation de certains enjeux : notamment, la gestion de la biodiversité et des problématiques liées aux GES.

D'un point de vue général, on peut affirmer que la compagnie Saint-Gobain a fortement évolué dans la manière d'appréhender ses responsabilités sociales : la moyenne globale de l'entreprise passant de 2/5 à 3,15/5 sur la période 2002-2007. Notons que les domaines présentant les meilleurs résultats

font référence à une évolution de la culture de l'entreprise vers une meilleure prise en compte du DD : les enjeux de gouvernance, de management et l'ensemble des domaines transversaux sont symptomatiques de l'évolution d'une convention.

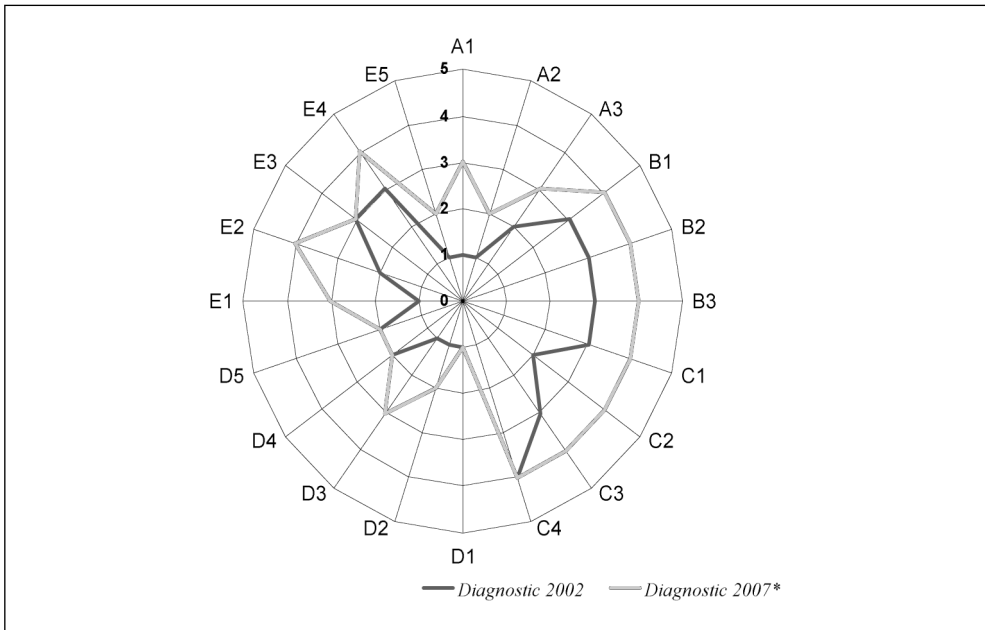
### *Le cas Bouygues*

Le groupe Bouygues, spécialiste en BTP – Bouygues immobilier, Bouygues construction et Colas –, secteur représentant 75 % de son volume d'activité, est également bien implanté dans le secteur des télécommunications – TF1 et Bouygues Télécom. Cette compagnie affichait, fin 2007, un chiffre d'affaires de 29,6 milliards d'euros (Rapport annuel, 2007).

Jusqu'alors, le comportement du groupe Bouygues relativement au DD, pouvait être qualifié d'attentiste. Toutefois, depuis 2005, il semble que la stratégie du groupe ait pris un virage d'envergure dans le sens d'un DD intégré à la stratégie et au comportement de la firme : création d'une direction DD sous la tutelle d'Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe, mise sur pied d'outils de management dans les domaines qualité - santé - environnement, d'une plateforme d'échange sur les bonnes pratiques pour les *managers*, d'une politique d'achat responsable, etc.

D'un point de vue global, il apparaît que Bouygues a favorablement évolué dans pratiquement tous les domaines étudiés par l'outil de diagnostic utilisé (cf. figure 3) : la moyenne globale de l'entreprise passant de

4. Sur ce dernier point, Saint-Gobain fut l'une des premières compagnies à être confrontée à des plaintes et autres problèmes de maladies professionnelles relatives à l'emploi et la manipulation de l'amiante – anciennement, la base des matériaux isolants. De fait, l'enjeu SST fut classé prioritaire depuis longue date : des progrès particulièrement sensibles sont actuellement enregistrés (enjeux C4) (cf. Rapport annuel, 2007).

**Figure 3 – Diagnostic de Bouygues**

2,2/5 à 3,2/5 sur la période 2002-2007. Seuls les enjeux environnementaux, comme la gestion de l'eau (D1), des déchets (D4) ou les questions de biodiversité (D5) n'ont pas réellement progressé en ce sens. Pour les autres thématiques, le groupe a su maintenir un niveau d'intérêt remarqué et même a su améliorer sensiblement son comportement sur de nombreux sujets : c'est notamment le cas pour les critères transversaux – l'éco-conception (A1), la politique d'achat (A2) ou la gestion et la prévention des risques (A3) – et les domaines liés à la gouvernance et aux modes de management – enjeux de la série E. Par ailleurs, les enjeux sociaux, considérés traditionnellement comme la faiblesse du métier – créant un problème récurrent d'attractivité et des dif-

ficultés de recrutement – sont devenus une source de différenciation pour le groupe qui se situe dorénavant parmi les sociétés exemplaires du secteur.

### III – DISCUSSION

Dans cette étude, le DD apparaît comme la nouvelle convention de coordination entre les entreprises et leurs parties prenantes. Nos trois études de cas ont permis de constater l'évolution des comportements de grandes firmes françaises du secteur de la construction durant la période 2002-2007. Pour attester d'un changement réel de convention en faveur du DD, il a fallu constater son influence non seulement dans les discours mais également percevoir

concrètement son opérationnalisation à travers les pratiques de gestion et les comportements des dirigeants. Dans les trois entreprises, l'ensemble des enjeux répertoriés dans l'outil SD21000 a fait l'objet d'une attention et même dans certains cas, d'initiatives remarquables. Pour les entreprises déjà sensibilisées en 2002, la progression est certes moins flagrante. Cependant un changement important apparaît dans le comportement d'autres firmes, comme Bouygues, qui jusqu'alors tardait à intégrer les principes de DD. À l'heure actuelle, les trois entreprises se conforment à la convention du DD qui se décline par des stratégies et des principes de gestion où interviennent des considérations environnementales, économiques et sociales. La force régulatrice de la convention du DD réside dans sa capacité à irradier l'ensemble des décisions et des pratiques de gestion de l'entreprise.

Remarquons également un autre fait intéressant ressortant de cette étude. Bien que les trois entreprises étudiées appartiennent à la même branche d'activité et qu'elles se conforment toutes trois à la convention du DD, elles arrivent tout de même à se différencier d'un point de vue stratégique ainsi que dans leur manière d'intégrer cette nouvelle approche de la gestion des organisations. Cette caractéristique est très intéressante, car elle laisse entrevoir une pluralité de modes d'opérationnalisation du DD dans les entreprises. En effet, les équipes de direction sont en mesure de définir une stratégie DD propre, qui soit en adéquation avec les valeurs de l'organisation, sa mission et sa politique d'expansion et ainsi la déployer en concordance avec les modes de fonctionnement en place. Cette flexibilité est respectée par le référentiel SD21000 puisque nous croyons qu'en précisant les

enjeux plutôt qu'en dictant les conduites, celui-ci participe à une instrumentation contextualisée du DD. Cette particularité du SD21000 fait qu'il constitue un support utile aux dirigeants, leur permettant d'orienter leur propre stratégie et préoccupation de DD, en plus de servir d'outil de diagnostic.

De plus, contrairement à ce qu'on pourrait penser, les nouveaux principes de gestion en lien avec le DD n'ont pas contraint la performance financière, ni la prospérité des entreprises. Les trois entreprises étudiées sont prisées par les investisseurs et elles sont des *leaders* sur leurs marchés respectifs. En 2007, Bouygues réalisait un ROE de 22,14 %, une plus-value boursière de 17,2 % et une croissance constante du dividende depuis 2003 (Rapport annuel, 2007). Pour sa part, pour la même année, Lafarge avait haussé son dividende de 33 %, elle présentait une rentabilité des capitaux engagés de 11 % et un accroissement du résultat net par action de 41 % (Rapport annuel, 2007). Enfin, toujours en 2007, Saint-Gobain réalisait un chiffre d'affaires et des résultats d'exploitation en croissance. En dix ans, le titre de Saint-Gobain aura généré un rendement annuel moyen de 10,6 %.

Enfin, d'un point de vue théorique, et comme nous l'avons précisé précédemment, Amblard (2003) souligne que l'apparition d'une nouvelle convention donne lieu, en règle générale, à deux types de comportement : des réactions de coopération ou des réactions d'affrontement. À partir des trois études de cas présentées, il semble que nous soyons davantage en présence d'un scénario de coopération plutôt que d'affrontement. Même s'il introduit de nouvelles considérations qui s'avèrent, à

première vue, incompatibles avec la convention actionnariale et qui pourraient donner lieu à son affrontement, le DD apparaît plutôt établir « tranquillement » sa légitimité par l'expérience et l'accumulation de bonnes pratiques. À l'heure actuelle, le DD semble fournir des éléments pertinents pour le recadrage nécessaire, de la convention actionnariale. Cette évolution donnera-t-elle finalement lieu à l'effondrement de la convention actionnariale ? La question demeure entière.

De fait, si le DD connaît une telle popularité auprès des entreprises, c'est que les parties prenantes, notamment certains grands investisseurs, cautionnent le principe. Cette caution contribue en grande partie à établir la légitimité et à entretenir l'évolution d'une convention. Comme le précisait Kofi A. Annan (2005), *les principes d'investissement responsables devraient non seulement conduire à long terme à un meilleur retour sur investissement, mais devrait aussi conduire à un rapprochement des objectifs des investisseurs institutionnels et de ceux de la société dans son ensemble.*

En conclusion, cette étude atteste de l'évolution du DD dans les entreprises françaises du secteur de la construction. Les observations témoignent d'une mutation de la convention actionnariale vers celle du DD. Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence de cette nouvelle convention – évolution des exigences réglementaires, dissonance de la convention actionnariale,

pression stratégique de certains groupes d'intérêt, désir de conformité, etc. Cette migration – ou recadrage de la première convention dans la seconde – puise ses fondements dans le principe de nouvelles demandes, de la part des parties prenantes, en termes de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise et s'instrumente à l'intérieur d'une pluralité de décisions et de pratiques de gestion économiquement viable, socialement équitable et soutenable d'un point de vue environnemental. La convention du DD présente actuellement une solution « satisfaisante » et légitime aux problèmes de coordination des intérêts des parties prenantes en permettant de rallier plus harmonieusement leurs attentes dans une perspective à long terme. L'approche conventionnaliste a permis de rendre compte de cette nouvelle régulation dans trois grandes entreprises cotées en Bourse. Pour terminer, soulignons que cette recherche ouvre la voie à des études futures portant sur d'autres secteurs d'activités, voire d'autres pays. Celles-ci permettraient de vérifier si nous assistons à cette même évolution de la convention dominante dans d'autres contextes économiques, sociaux et réglementaires. De la sorte, en recensant de nouvelles pratiques et stratégies, il serait ainsi possible de documenter plus finement le processus d'institutionnalisation de la convention du DD et, ainsi, cartographier cette convention relativement à la convention actionnariale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Afnor, *Fascicule de documentation SD 21000*, FD X 30-023, éditions Afnor, 2006.
- Allouche J. et Laroche P., "A Meta-analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social Financial Performance", *Revue de Gestion des ressources Humaines*, p. 18-42, juillet-septembre 2005.
- Amblard M., « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », *Conventions & management*, De Boeck, Paris, 2003, p. 139-158.
- Batifoulie P., de Larquier G., « De la convention et de ses usages », *Théorie des conventions*, Economica, Paris, 2001, p. 9-31.
- Boltanski L., Thevenot L., « *De la justification. Les économies de la grandeur* », Collection NRF essais, Paris, Gallimard, 1991.
- CCE, *Communication concernant la responsabilité des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, COM, Bruxelles, 2 juillet 2002.
- CMED, *Notre avenir à tous*, Rapport Brundtland, Éditions du Fleuve, Montréal, 1988.
- Dion M. M. et Wolff D., *Développement durable : Théories et applications au management*, Dunod, Paris, 2008.
- Delchet K., La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation, Thèse de doctorat, École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne, 8 mars 2006.
- Donaldson T., Preston L.E., "The Stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management review*, vol. 20, n° 1, 1995, p. 65-91.
- Dupuy J.P., « Convention et Commun Knowledge », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 361-400.
- Favereau O., « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 273-328.
- Freeman E., *The Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing, 1984.
- Gibson K., "The moral basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 3, August 2000, p. 245-257.
- Gomez P.Y., *Qualité et Théorie des Conventions*, coll. « Recherche en Gestion », Economica, Paris, 1994.
- Henriques I. et Sadorsky P., "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Importance of Stakeholder Importance?", *Academy of management Journal*, vol. 42, 1999, p. 97-99.
- Jensen M.C., "Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 14, n° 3, 2001, p. 13.
- Jones T.M., "Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, p. 404-437.
- Jones T.M. et Wicks A.C., "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 20, 1999, p. 404-437.

- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, 2003, p. 103-441.
- Sharma S., « L'organisation durable et ses Stakeholders », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 154-167.
- Wolff D., « Le concept de développement durable. Identification des conditions stratégiques de diffusion de ce type de convention grâce aux jeux évolutionnistes », *Gestion 2000*, vol. 24, n° 6, 2007, p. 35-48.