

# **Les Cahiers du CEDIMES**

Publication Trimestrielle

Vol. 4 – N°2 – Été 2010

Dossier :

Développement durable et  
responsabilité sociale des entreprises

Institut CEDIMES

Université Valahia de Târgoviște

© Les Cahiers du CEDIMES – Collection (ISSN 1764-4267)

« **Les Cahiers du CEDIMES** » sont publiés par l'**Institut CEDIMES**  
Campus de la Mondialisation et du Développement Durable  
Site du Jardin Tropical de Paris  
45<sup>bis</sup> av. de la Belle Gabrielle  
94736 Nogent sur Marne, France  
[www.cedimes.org](http://www.cedimes.org)

en partenariat avec  
**l'Université Valahia de Târgoviște**  
Bd. Regele Carol I, nr. 2  
130024 Târgoviște, Roumanie  
[www.valahia.ro](http://www.valahia.ro)

**Rédaction :**  
Claude Albagli, Ion Cucui,  
Georges Fassio, Laura Marcu,  
Florin Radu, Valentin Radu,  
Loredana Tănase

Imprimé à l'Université Valahia de Târgoviște, Roumanie  
Dépot légal : septembre 2010

**Copyright © 2010**  
**Institut Cedimes**

**ISSN 1954-3859**

**SOMMAIRE du Vol. 4, N°2. (2010)****Editorial***Fatima ARIB* ..... 5**DEVELOPPEMENT DURABLE: ASPECTS MACRO**

Les politiques environnementales en sept scénarios

*Claude ALBAGLI* ..... 9Évaluation de la gouvernance mondiale pour l'environnement  
et le développement durable dans la perspective des pays du Sud*Mohamed BEHNASSI et Marie BONNIN* ..... 25

Faut-il ressusciter l'écodéveloppement pour sauver le NEPAD?

*Emil TCHAWE HATCHEU* ..... 45

Les droits humains comme choix et outils stratégiques

d'une gouvernance alimentaire-agricole démocratique et durable

*Hélène NIKOLOPOULOU* ..... 61

Energie et développement durable : Bilan, enjeux et perspectives

*Farid YAÏCI* ..... 83**RESPONSABILITE SOCIALE : DE LA THEORIE A LA PRATIQUE**Responsabilité Sociétale des Entreprises: Pluralité des discours  
et des pratiques, diversité des cultures*Astrid DE POIX et Pierre DUPRIEZ* ..... 101Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise:  
enjeux et limites de l'approche globale de la performance*Fatima ARIB* ..... 121Corporate social responsibility and firm performances:  
an empirical study on large firms*Greta FALAVIGNA* ..... 137Responsabilité sociétale des entreprises chimiques et para-chimiques  
cotées à la bourse des valeurs de Casablanca*Hicham ATTOUCH et Hafida NIA* ..... 163Production d'huile essentielle de plantes comme entreprise  
communautaire dans les montagnes du Haut Atlas Marocain:

Rôle et responsabilités locales de mise en œuvre

*Bernadette MONTANARI* ..... 185



## **Editorial**

**Fatima ARIB**

*Université de Marrakech, Maroc*

Fatima.arib@gmail.com

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le présent numéro des *Cahiers du CEDIMES*, le deuxième pour l'année 2010, regroupe un ensemble de contributions autour des problématiques du développement durable et de la responsabilité sociale. L'émergence de ces problématiques dénote, ces dernières décennies, une prise de conscience de la part du monde académique, professionnel et institutionnel, de la nécessité de concilier les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

La thématique de ce numéro concerne, en effet, un domaine complexe, multidisciplinaire et multidimensionnel. Les thèmes du développement durable et de la responsabilité sociale suscitent autant d'intérêt qu'ils ne soulèvent de controverses. Il s'agit de processus qui impliquent une évolution des modes de production et de consommation des Etats, collectivités locales, entreprises, syndicats, associations, citoyens, ... Chacun peut à son niveau être acteur de ces changements, en agissant sur son comportement. Il ne s'agit pas seulement et forcément de l'élaboration de lois, mais également de la multiplication d'actions, visant à permettre « aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs », et de la conciliation des objectifs de protection de l'environnement naturel, du progrès social et du développement économique.

Cette prise de conscience environnementale et sociale est devenue un impératif collectif et surtout une responsabilité pour le monde des affaires économiques, pour qui elle serait fort probablement une des occasions importantes de progrès, d'innovation et de développement. Soumise à une concurrence non plus locale ou nationale, mais mondiale, l'entreprise doit sans cesse s'adapter à de nouvelles gammes de produits, à de nouvelles technologies, à de nouveaux intervenants... Elle est aussi appelée à créer de la richesse, parce que la richesse, c'est la création d'emploi. Ce poids des entreprises dans la production de richesse conduit l'ensemble des corps sociaux à leur demander des comptes sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Cela peut passer par de nouvelles lois et réglementations nationales et supranationales mais aussi par des pressions de la société civile ou de certains actionnaires qui exigent plus de transparence.

Force est de constater que les concepts de développement durable et de RSE sont peu mis à l'épreuve de la vérité opérationnelle du terrain, même lorsqu'il y a quelques structures embryonnaires à ce sujet. Il s'agirait peut être de quelques défauts inhérents à la formulation de ces concepts, lorsque l'on veut franchir l'obstacle posé entre le conceptuel d'une part, et le réaliste de l'autre.

Le dossier thématique proposé dans ce numéro reflète la diversité, mais aussi la complexité des problématiques associées au développement durable et à la RSE. Les articles sélectionnés sont regroupés sous deux axes « *Développement durable : aspects macro* » et « *Responsabilité sociale : de la théorie à la pratique* ». Sur les dix textes, huit sont issus de recherches présentées dans le cadre de colloque international « *Développement Durable, Responsabilité Sociale des Organisations et Performances Economiques: Bilan, Enjeux et Perspectives* », initié et organisé en novembre 2008, par le Groupe de Recherches sur le Management et l'Ingénierie du Développement GREMID, de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech (Maroc).

Le premier axe regroupe cinq papiers, qui étudient quelques aspects macro du développement durable. Ainsi, l'article de *Claude Albagli* considère que les problèmes posés par la prise de conscience de ressources désormais limitées pour satisfaire une généralisation de l'accès au modèle consumérisme, sont sources de grandes incertitudes. D'après l'auteur, les logiques d'ajustements peuvent être diverses et s'inscrire dans une régulation de l'offre, de la demande ou une transformation du paradigme de notre société. Ce travail développe sept logiques qui ajustent, modifient ou bouleversent notre modèle contemporain avec des perspectives qui oscillent entre promesses avenantes et menaces inquiétantes sur notre mode de vie, nos institutions et nos libertés. Le papier de *Mohamed Behnassi* et *Marie Bonnin*, a pour finalité d'explorer les défis, les acteurs et les dynamiques de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable, d'analyser sa capacité à satisfaire les attentes des pays du Sud en termes de développement et d'équité, et d'identifier les conséquences de l'absence d'interactions entre le Nord et le Sud sur le futur de cette gouvernance. En traitant l'exemple du changement climatique, les auteurs suggèrent que sans un renforcement cohérent du cadre institutionnel et normatif de cette gouvernance, un compromis politique entre le Nord et le Sud sur les responsabilités de mise en œuvre ainsi qu'une implication effective des acteurs non-étatiques dans les processus engagés, l'atteinte des objectifs escomptés restera une utopie.

Dans son article, *Emil Tchawé Hatcheu* constate que l'analyse des besoins de développement en Afrique aboutit au constat de l'impossibilité de conserver la nature à l'état sauvage et des difficultés à gérer durablement les ressources naturelles. La protection de la nature est incompatible avec l'appauvrissement des peuples, la multiplication des conflits et l'accroissement du taux d'urbanisation. L'auteur montre le fossé entre l'objectif universel de développement durable et les capacités intrinsèques de l'Afrique. Le but de l'article de *Hélène Nikolopoulou* est de montrer

que les droits humains portent non seulement un contenu normatif à reconnaître officiellement, mais des programmes réflexifs d'action-limite à intégrer effectivement dans les choix stratégiques des acteurs décisionnaires en vue d'une gouvernance alimentaire-agricole démocratique et durable. Pour l'auteur, la praxis de responsabilité se concrétise dans les régulations transformatrices qui incluent indissociablement les auto-transformations des lignes de conduite et les transformations des règles de conduite tant au niveau local qu'au niveau global. L'article de **Farid Yaïci** pose la problématique de la relation entre l'énergie et le développement durable et insiste sur la nécessité d'envisager des alternatives urgentes et écologiques aux énergies fossiles. Dans une perspective de développement durable, il s'agit, pour l'auteur, de faire preuve d'efficacité dans l'utilisation de ces ressources, mais aussi de mettre en œuvre des politiques écologiques alternatives à la production et à l'exploitation d'énergie créée à partir des énergies fossiles.

Le deuxième axe de ce numéro regroupe deux travaux théoriques et trois études de cas. Ainsi, l'article écrit par **Astrid De Poix** et **Pierre Dupriez**, tente de clarifier la diversité géographique et thématique des approches de la RSE. En s'interrogeant sur les écarts entre les discours et les pratiques et entre les pratiques et les intentions, ces auteurs mettent en évidence quatre types de comportements : « philanthrope », « anthropreneur », « autruche » et « fashion victim ». Ce travail montre que la RSE est une pratique sociale adoptée par l'entreprise en réponse au changement des références culturelles et exigence d'un renouvellement de la culture organisationnelle. L'article de **Fatima Arib** montre comment les approches de développement durable et de la RSE ont conduit à redéfinir le concept de performance pour les entreprises. Il analyse les enjeux, les limites et la complexité de l'approche globale de la performance. L'auteure conclue que malgré l'avancée enregistrée en matière de développement d'outils de mesure globale de la performance, elle reste aujourd'hui insuffisante pour prendre en compte la complexité de ces concepts à caractère multidimensionnel.

Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit de la RSE, les trois derniers articles de ce numéro abordent des cas pratiques. Ainsi, **Greta Falavigna** développe une réflexion sur l'intérêt de la RSE pour les entreprises et analyse la relation entre la rédaction d'un rapport social et la performance de grandes entreprises en Italie. Les résultats de cette étude montrent que la RSE améliore la rentabilité des entreprises étudiées et augmente leur part de marché. **Hicham Attouch** et **Hafida Nia**, quant à eux, soulèvent la question des pratiques de la responsabilité sociétale dans des entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. L'étude révèle que la population concernée apporte, partiellement, sa contribution au développement durable du Maroc. Il en ressort que les pratiques de la RSE déclarées par les entreprises étudiées sont limitées aux domaines s'inscrivant dans un marketing social ou ayant un impact direct sur leur performance économique de court/moyen terme. Enfin, **Bernadette Montanari**, en traitant l'exemple des plantes aromatiques des montagnes du Haut Atlas marocain, qui sont surexploitées, cherche à mieux

comprendre les mécanismes de mise en œuvre de l’entreprise communautaire et d’identifier les facteurs et acteurs clés pour la réalisation d’un projet pilote de distillation d’huile essentielle pour neuf villages d’une vallée du Haut Atlas. Cette recherche révèle non seulement des disparités et retards importants à plusieurs échelons, mais notamment un manque de concertation auprès des populations locales.

L’ensemble de ces contributions permet donc d’éclairer quelques aspects de la problématique du développement durable et de la RSE, et de soulever de nombreuses questions porteuses de recherches futures.

Bonne lecture !

## **Les politiques environnementales en sept scénarios**

**Claude ALBAGLI**

*Institut CEDIMES, Université Paris-Est, France*

*calbagli@club-internet.fr*

### **Résumé**

*Les problèmes posés par la prise de conscience de ressources désormais limitées pour satisfaire une généralisation de l'accès au modèle consumérisme, sont sources de grandes incertitudes. Les logiques d'ajustements peuvent être diverses et s'inscrire dans une régulation de l'offre, de la demande ou une transformation du paradigme de notre société. Il se dégage sept logiques qui ajustent, modifient ou bouleversent notre modèle contemporain avec des perspectives qui oscillent entre promesses avenantes et menaces inquiétantes sur notre mode de vie, nos institutions et nos libertés.*

### **Mots - clés**

*Mondialisation, marché, environnement, décroissance, échanges internationaux.*

### **Abstract**

*Problems posed by the awareness of resources henceforth limited to satisfy a generalization of the access the model of consumerism, are springs of big uncertainties. The logics of adjustments can be diverse starting from the regulation of supply and demand and going to the transformation of paradigm of our society. There are seven logics which adjust, modify or disrupt our contemporary model with perspectives which oscillate between pleasant promises and disturbing threats on our lifestyle, our institutions and our liberties.*

### **Key words**

*Globalization, market, environment, decrease, international exchanges.*

### **Classification JEL**

*Q01, Q51, F49*

## **Introduction**

La conférence de Copenhague<sup>1</sup> avait pour objet de fournir les normes qu'il conviendrait d'appliquer à notre planète pour un développement économique. Bien qu'un accord ne fut point entériné, sa simple tenue prenait acte de trois éléments : 1) l'accès à une société consumériste n'est guère *probable* pour la majorité des habitants de la planète et, a fortiori, pour les 9 milliards promis d'ici trois ou quatre décennies ; 2) les mécanismes économiques auraient-ils été plus efficaces, que cette

---

<sup>1</sup> Conférence de Copenhague, novembre 2009.

accès en serait *infaisable* vu les ressources disponibles; 3) au final, cette ambition n'est même pas *souhaitable* si l'on considère les menaces qu'elle ferait sur notre biosphère. Il est donc impératif d'inventer une société à l'aune d'une empreinte écologique pérenne. Si les limites sont clairement identifiées, les méthodes pour y faire face s'avèrent multiples. Or les arbitrages seront décisifs sur notre cadre de vie, nos rapports sociaux et même nos institutions sans garantir cette symbiose harmonieuse, raisonnable et naturelle couramment évoquée ou suggérée. Comprendre la logique des mesures engagées pour pallier aux limites environnementales ne doit pas nous entraîner dans d'autres périls. Mais pour l'instant, les diverses initiatives engagées sont encore trop modestes ou trop disparates pour faire système.

L'éventail des choix peut rendre aujourd'hui perplexe. Prenons un exemple très simple. Nous venons de nous laver les mains, trois modes de séchage se présentent : se les essuyer avec une serviette, utiliser un rouleau de papier absorbant ou passer ses mains sous une soufflerie. Quelle sera la meilleure option écologique ? En fait, aucune des propositions n'est satisfaisante. Il vaudrait mieux sortir des toilettes en agitant ses mains humides ou... renoncer à se les laver ! En effet, la première solution bute sur une utilisation contestable de l'eau, il faudra laver la serviette ; la suivante nécessite, pour la production du papier, d'abattre des arbres indispensables pour l'absorption du gaz carbonique ; quant à la dernière, son besoin d'électricité risque d'être alimentée par une centrale au charbon...

Mais le champ des interrogations doit s'étendre aux incidences des mesures prises et pas seulement sur l'effet écologique. Ainsi, allons-nous mettre en œuvre une politique malthusienne pénalisant la fécondité pour restreindre la pression démographique ? Devrons-nous limiter l'accès aux transports par des pénalités fiscales ou assigner à résidence lorsque les quotas d'émission de carbone auront été outrepassés<sup>1</sup> ? S'agira-t-il de charger tous les biens importés de lourdes taxes douanières pour pénaliser l'usage des transports et restreindre la consommation sur des productions de proximité ? Eliminerons-nous l'élevage intensif pour ses émanations de méthane et sa consommation directe et indirecte d'eau, en prescrivant une interdiction alimentaire de la viande ? Ce questionnement n'est pas exhaustif, mais il situe les enjeux des arbitrages. L'écologie peut tout aussi bien inspirer une limitation du nombre d'enfants, un contingentement du droit de circulation, une élimination des importations, ou une prescription alimentaire... La résorption du péril environnemental peut en provoquer d'autres couplés avec les nouvelles capacités de contrôle des technologies de communication.

La difficulté des arbitrages pousse à la profusion des initiatives. Elles nécessitent une évaluation de leur portée et de leur logique qui peut être appréhendée par leur impact

---

<sup>1</sup> Un dispositif réglementaire converge déjà vers cette restriction : les objectifs européens pour 2020 fixent à 500 kg de CO<sub>2</sub>, par habitant, le seuil des émissions de gaz à effet de serre. L'exakte contrepartie d'un seul vol aller-retour Paris-New York. Cf. Bourg, Rayssac (2006).

sur les structures, les processus et les paradigmes. Chaque d'entre elles interfère sur le marché ou la mondialisation par des *ajustements* qui en préservent l'essentiel, par des *renoncements* qui en modifient la cohérence, par des *bouleversements* qui en minent les valeurs fondatrices à moins qu'elles ne soient encastrées dans les arbitrages des scientifiques. Sept scénarios s'en dégagent. Si tous prennent en compte le bornage de la nature, les uns s'annoncent aussi féconds et attractifs (Albagli, 2009), que d'autres redoutables et effrayants.

## 1. Les ajustements

Dans ce premier type de politique, les mesures prises n'induisent pas la remise en cause des forces du marché et de la mondialisation, mais procèdent à leurs aménagements. Ils prennent deux orientations : l'une intègre la nature comme troisième facteur pour évaluer les coûts de production, l'autre s'appuie sur un recours intensif aux sciences et techniques pour déjouer les limites.

a) Lorsque, voici trois siècles le marché s'est imposé dans la structuration de nos sociétés, le facteur *Nature* fut écarté. La population mondiale était à peine le dixième de celle d'aujourd'hui (Reinhard, 1949), les capacités de mise en exploitation restaient dérisoires<sup>1</sup>, les explorateurs cherchaient encore un autre continent<sup>2</sup>. Ce biais n'était donc pas dépourvu de logique, les ressources pouvaient paraître encore infinies. Il ne peut plus être retenu : plus aucun espace à découvrir, une densification démographique décuplée, une puissance énergétique inégalée, des besoins consuméristes au centuple<sup>3</sup>... Puisque le marché se fonde sur la rationalité de l'intérêt et que ses arbitrages fonctionnent sur la prise en compte des coûts, l'incorporation de la rareté des ressources et de la fragilité des équilibres naturels dans une évaluation économique constitue une approche plus exhaustive. La prise en compte des coûts de la *Nature* ne ferait que compléter les évaluations du Travail et du Capital, pour devenir un *troisième facteur* de production. Le modèle économique n'est nullement remis en cause, il est simplement aménagé pour infléchir les arbitrages<sup>4</sup>. De telles applications ont déjà vu le jour, avec le marché des émissions de gaz à effet de serre<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> A part quelques moulins actionnés par le vent ou les rivières, l'énergie reposait essentiellement sur la force musculaire.

<sup>2</sup> Voir les expéditions du comte de La Pérouse (1741-1788) et de James Cook (1728-1779) qui cherchaient dans les mers du Sud, un continent supposé faire contrepoids à l'Eurasie septentrionale.

<sup>3</sup> L'écart du niveau de vie est de l'ordre de 1 à 100 (Banque Mondiale), ce qui tend à indiquer que le niveau de vie des pays développés contemporains serait cent fois plus élevé, après trois siècles de croissance. Etant donné que la population a décuplé, la demande potentielle est *mille fois* plus forte !

<sup>4</sup> C'est dans cette perspective que se place l'ouvrage de Jurgensen (2009).

<sup>5</sup> de Ravignan (2008). Nicholas Stern et Laurence Tubiana, directrice de l'Iddri, estiment qu'il est nécessaire de créer un vaste marché du carbone pour donner des signaux économiques clairs. Cf. *Le Monde* (2007). Nicolas Hulot préconise de faire monter les prix de toutes les énergies fossiles de 5 à 10 % par an. Cf. Hulot et Jancovici (2006).

Elle complète l'analyse par l'adjonction d'un paramètre tiers, déplace les curseurs de la décision, mais laisse intact le processus décisionnel.

Toutefois, les limites d'une telle démarche ne sont pas absentes : le troisième facteur repose sur l'évaluation d'un bien commun ou d'un dommage global. Il ne peut donc s'imposer aux agents privés que par un dispositif réglementaire. Que se passe-t-il dans un monde ouvert à la concurrence internationale, si certains acteurs ne sont pas assujettis aux mêmes règles ? (Sirkis, *alii* 2008). Les menaces d'une double distorsion apparaissent. La première relève d'un défaut d'équité du marché et entre dans la logique du passager clandestin. La seconde soulève la question de l'impact écologique des contrevenants. Le dispositif nécessite donc un consensus difficile. Les pays du Sud ont beau jeu de rappeler que les règles que tentent d'imposer les pays du Nord, constituaient le moindre de leurs soucis dans leur phase d'émergence et qu'ils sont largement responsables des périls actuels. Les nations industrialisées auraient, en quelque sorte, privatisé l'exploitation de la planète pour tenter d'en globaliser les dommages.

b) La seconde option prend appui sur les applications attendues des progrès scientifiques. Inscrite dans les pas des Encyclopédistes, l'Homme doit percer les secrets de la nature pour la mettre à son service. Stimulés par une concurrence tous azimuts, les progrès techniques se sont densifiés et les délais entre les découvertes scientifiques et leurs applications ne cessent de se réduire pour satisfaire un marché de masse. Désormais, les progrès ne devraient pas simplement satisfaire la productivité, mais desserrer l'étreinte écologique en contournant les raretés et en contenant les dommages. La mondialisation n'est pas remise en cause, seule sa dynamique est réorientée. Il s'impose par la libre circulation des produits et des procédés, sans nécessiter la mise au point préalable du consensus du scénario précédent. Cette espérance technologique s'est illustrée par un courant très actif en France avec Claude Allègre (Allègre, 2007 - Allègre et Jeambar, 2006), comme aux Etats-Unis où nombre d'entreprises se sont engagées dans cette démarche. La mise au point donne lieu à des brevets en cascade qui s'imposeront comme les normes de demain. La variété des solutions techniques concourt à cette vision optimiste. La réduction de l'impact des gaz à effet de serre en offre une illustration : enfouissement souterrain dans les cavités libérées par le pompage des hydrocarbures ; forêts d'arbres modifiés par les OGM pour intensifier leur captation de gaz carbonique pour constituer de véritables usines végétales à la ceinture des villes ; particules de sulfates projetées dans l'espace pour protéger la terre du réchauffement climatique ; machines à éliminer le gaz carbonique comme dans les aéronefs spatiaux, mais à plus vaste échelle et adaptées à un mobilier urbain...

Mais si l'imagination est débordante, l'option scientifique soulève d'autres difficultés, notamment celles de la concomitance attendue entre l'émergence des défis, la mise au point des parades scientifique et leurs applications industrielles. Rien n'indique

qu'elles s'inscriront dans les délais requis par l'urgence des difficultés. Cette inconnue apporte un aléa non négligeable dans la fiabilité de cette option<sup>1</sup>.

Une seconde contrainte touche à l'équilibre social. Si la technologie progresse trop rapidement, elle peut s'avérer destructrice d'emplois sans être en mesure de les compenser immédiatement par l'émergence de nouveaux secteurs offrant des capacités d'embauches de substitution. L'analyse en a été faite depuis longtemps par Joseph Schumpeter avec la « *destruction créatrice* », mais l'intensification technologique qu'appelle ce scénario, en redouble la pertinence (Schumpeter, 1963). L'absence de cet ajustement déclencherait des revendications sociales, porteuses d'instabilité, de désordres et de révoltes. Le pouvoir politique serait gravement fragilisé et tenté de prendre des mesures conservatoires plutôt qu'innovatrices. Mais au-delà de l'emploi, il y a aussi la capacité d'absorption des innovations sociales par les populations elles-mêmes. Leurs rejets ne constituent pas une hypothèse d'école. Jeffrey Sachs (2008) souligne que « *les sociétés progressent à leur propre rythme. Elles peuvent être un peu bousculées par les scientifiques, mais il est plus probable qu'elles ne sortiront de leur inertie que confrontées au désastre* » (Sachs, 2008 - Skidelsky, 2009). Le progrès technique devrait donc évoluer sur une ligne de crête oscillant entre deux risques gravissimes : les affres de conflits internationaux pour des percées techniques insuffisantes pour l'accès à des ressources raréfiées et les spasmes de révoltes sociales pour des bouleversements trop soudains. Bien que prometteurs, le rythme d'innovations incertain et les ajustements sociaux aléatoires, rendent la capacité de prédiction du système peu assurée.

Ces politiques d'ajustements ne remettent en cause ni le marché (la rationalité des coûts s'adjoint simplement la prise en compte d'un *troisième facteur*), ni la mondialisation (la *science* stimulée par l'échange international pare aux difficultés nouvelles). Toutefois, les incertitudes de sa généralisation dans le premier cas, la précarité d'une synchronisation attendue dans l'autre, en marquent les limites. Or ces logiques touchent davantage la fonction de production qu'au modèle consumériste, peuvent alors prévaloir en pesant sur ce second aspect.

## **2. Les renoncements**

Cette variante stratégique affecte plus radicalement le système en restreignant la demande, mais son application vise la sobriété du modèle consumériste ou propose une partition des ayant-droits.

---

<sup>1</sup> On a pu voir en la matière, la déconvenue de l'Union Européenne dans ses objectifs de l'Agenda de Lisbonne en 2000. Cf. De Boissieu (2005) ; De Boissieu (2006); Lachèvre (2006). Dans les faits, elle est devenue, rappelle le président de la commission économique du Medef, au cours de cette période, la zone à la plus faible croissance planétaire avec le 8-4-2 (8 % de croissance pour l'Asie, 4 pour les Etats-Unis et 2 pour l'Union Européenne)...

a) Le plafonnement des aspirations consuméristes scelle la sobriété et l'abstinence comme méthodes et débouche sur une nouvelle version de *l'état stationnaire* : il ne s'agit plus de stabiliser l'optimisation d'un cycle comme dans les sociétés agraires ou de constituer l'ultime phase d'un processus comme l'envisageaient John Stuart-Mill ou Karl Marx<sup>1</sup>, mais de bloquer volontairement la croissance. La rétention consumériste doit éliminer mécaniquement les prélevements intempestifs de ressources et les menaces pesant sur la biosphère. La suggestion en avait été faite dès 1972 avec un retentissant « *Halte à la croissance* » (Delaunay, Meadows, 1972). Mais toute limitation de la consommation porte atteinte au processus d'équilibre des sociétés industrialisées, car elles ne se pérennissent qu'en entretenant la dynamique des marchés. En effet, si dans des économies agraires, la satisfaction vivrière d'un jour, rend probable l'émergence d'une demande similaire pour le lendemain, dans une économie industrielle, au contraire, la satisfaction d'un besoin manufacturé maintenant, écarte ce consommateur du marché pour la période suivante. Ainsi, tout acquéreur d'un véhicule perd immédiatement son profil de demandeur pour la période suivante. Cette difficulté a été surmontée par le biais de quatre subterfuges : en transformant un marché de classe, en marché de masse ; en conquérant des marchés extérieurs pour étendre les débouchés (Marx, 1963); en créant sans cesse, avec l'appui des médias, de nouveaux besoins à satisfaire ; en développant le crédit pour assurer une consommation anticipée sur des revenus futurs<sup>2</sup>. L'abandon de la croissance touche le cœur de l'économie de marché en lui ôtant sa dynamique.

Mais ce scénario soulève d'autres difficultés. Remarquons d'abord que la stabilisation de la production globale dans un contexte de croissance démographique mondiale profile la réduction de la consommation individuelle. Cette difficulté s'accroît encore avec la prise en compte de la profonde inégalité de la répartition des ressources. Cette question n'a pas été écartée par les tenants de cette politique (Latouche, 2001- 2006)<sup>3</sup>. Toute évocation de stabilisation des revenus est inacceptable pour les plus démunis. Le monde industriel ne s'est-il pas ingénier à attiser et à généraliser la convoitise consumériste au risque de provoquer frustration et rancœur, faute de satisfactions suffisantes<sup>4</sup>. Est-il dès lors concevable que l'on propose un état stationnaire aux 20 % de la population mondiale frappés de sous-alimentation, privés d'accès à l'eau potable, entassés dans des bidonvilles, sans sécurité pour leurs personnes et leurs biens, hors d'atteinte d'une couverture sanitaire élémentaire et d'une simple

---

<sup>1</sup> Les sociétés agraires avaient pour idéal un état stationnaire au seuil d'un cycle de civilisation. John Stuart-Mill et Karl Marx y virent plus tard un aboutissement dû à la disparition du profit. Il s'agit ici ni d'une stabilisation cyclique, ni d'un exutoire, mais d'une autolimitation contrecarrant un processus. Voir Gide, Rist (1947).

<sup>2</sup> Celle-ci représente aujourd'hui une moyenne d'une année de revenu pour le consommateur américain.

<sup>3</sup> Mais il faudrait aussi faire référence à l'initiateur de ce courant : Georgescu-Roegen Nicholas (1995).

<sup>4</sup> David Ricardo préconisait de donner aux Irlandais les mêmes envies de confort que les Anglais pour stimuler leur développement. La médiatisation du modèle consumériste n'a pas fait autre chose, mais avec des résultats plus aléatoires qu'escomptés, voire périlleux avec la frustration qu'elle a parfois déclenchée.

alphabétisation, ne disposant au total que moins de 1,25 \$ par jour<sup>1</sup>? Mais la redistribution en faveur des plus pauvres impliquerait une réduction encore plus prononcée du niveau de vie des nantis. En effet, l'écart des ressources est si grand qu'un objectif de partage égalitaire des ressources planétaires reviendrait à fixer le revenu par tête des pays industrialisés en dessous de leur seuil de pauvreté<sup>2</sup>! Si le succès éditorial de l'option stationnaire est patent, les responsables politiques ont quelques réticences à endosser de telles perspectives devant leurs électeurs ou leur opinion publique... même si quelques communautés à la marge ont engagé une rupture avec le modèle consumériste. Les postures restent alors symboliques.

b) Faute d'entraîner spontanément la société vers des havres de plus grande sobriété, un quatrième scénario aborde cette réduction consumériste par un autre biais : il vise à restreindre le nombre des ayant-droits. Au cours de l'Histoire, la raréfaction des ressources a le plus souvent dégénéré en une déflagration polémologique pour capter la richesse des autres ou éliminer des populations. Les civilisations passées répartissaient inégalement les droits et les devoirs de chacun pour remplir des fonctions statutaires complémentaires (nourrir, protéger ou prier) (Dumezil, 1982 ; (Duby, 1978). L'idée d'une **partition sociale** inégalitaire pourrait bien resurgir en répartissant le corps social entre les ayant-droits par statut et les laissés-pour-compte, confinés dans la frugalité. Une minorité poursuivrait sa quête de fièvres consuméristes pendant que l'autre serait apaisée par une nouvelle version « *du pain et des jeux* » de la Rome impériale (Veyne, 1976). Pour écarter ces populations de convoitises concurrentes, des garanties alimentaires lui seraient consenties, assorties de divertissements, pour lesquels séries télévisuelles, matchs sportifs et évènements ludiques médiatisés viendraient se substituer aux jeux du Colisée. L'égalité de principe portée par la mondialisation se briserait sur les écueils d'une raréfaction des ressources, rendant obsolète la conception du village planétaire et d'un modèle de comportement unifiant le genre humain (Friedman, 2006).

Ce scénario serait-il davantage crédible ? Il s'agirait en somme de troquer un droit virtuel d'égalitarisme contre un accès garanti à des ressources minimum d'existence pour partie inaccessibles aujourd'hui encore... Pour ce milliard d'individus souffrant encore de la faim dans notre monde contemporain, une garantie alimentaire constituerait un progrès.

Mais deux questions se posent : l'universalisme des principes égalitaires pourrait-il s'accommoder d'une telle partition ? A quel niveau devrait s'effectuer la césure ? Sur le premier point, observons que malgré les principes, la partition est déjà un état de

---

<sup>1</sup> Notons que 15 % de la population ne dispose d'un revenu qu'entre 1,25 et 2,5 \$ par jour, ce qui place au total plus d'un tiers de la population mondiale en très grande difficulté.

<sup>2</sup> La définition internationale de la pauvreté issue de la Banque Mondiale, en fixe à 1,25 dollar, le seuil. Mais les pays développés retiennent ceux dont les revenus sont inférieurs à la moitié du revenu médian, voire à 60 % pour l'Union Européenne, c'est-à-dire une trentaine de dollars quotidiens.

fait. La transparence médiatique n'y peut grand-chose<sup>1</sup>. Quant à la taille de la classe consumériste, ne devrait-elle pas être réduite davantage puisque l'empreinte écologique est pour l'essentiel causée par les nantis? (PNUD, 2007). La mise en œuvre inspirerait à coup sûr, une révision des principes démocratiques, mais la démocratie athénienne ne se fondait-elle pas sur une classe réduite à quinze pour cent de sa population? (Sève, 2008).

Ces deux scénarios à caractère malthusien visent à restreindre soit le niveau de consommation, soit celui des ayant-droits, mais butent sur les arbitrages de la répartition des restrictions. Quelles consommations seront sacrifiées ? Jusqu'où ces restrictions pourront-elles intervenir pour favoriser un principe de répartition plus équitable ? A quelle dimension devrait-on réduire la classe consumériste ? Les systèmes politiques qui pourraient émerger de cette sobriété globale ou ciblée, laissent poindre nombre d'inquiétudes. Quant au marché, vidé de sa dynamique de croissance et à la mondialisation, privée de sa démarche universaliste, ils y perdraient l'un et l'autre, leur processus de régulation. Faut-il donc entreprendre une rupture plus radicale que ces politiques de renoncement ? L'envisager, c'est s'engager dans le bouleversement des paradigmes du marché ou de la mondialisation et mettre un terme à ces systèmes pluriséculaires.

### **3. Les bouleversements**

Si les options de contingentement des consommations ou des consommateurs sont susceptibles de perturber la régulation du marché et les effets de la mondialisation, une politique de *bouleversement* remettrait en cause les valeurs mêmes de la civilisation consumériste. Deux variantes s'en dégagent : une première remettrait en cause le principe même du Bonheur consumériste au profit d'autres paradigmes à caractère profane ou sacré, tandis qu'une seconde réduirait à néant les vertus proclamées des échanges mondialisés au profit d'une résurgence de civilisations alvéolaires.

a) La première option est une remise en cause des fonctions du marché placé depuis trois siècles au cœur de notre système socio-économique. Sa légitimité était fondée sur sa capacité supposée à satisfaire des besoins toujours plus étendus pour faire accéder à

---

<sup>1</sup> Les ouvrages de science-fiction consacrent pour la plupart cette partition. On peut citer deux d'entre eux issus d'auteurs majeurs dans la littérature anglo-saxonne et française : Atwood Margaret (2005), « *Le dernier Homme* », Traduit de « Oryx and Crake », Robert Laffont et Jean-Christophe Rufin, (2005), « *Globalia* », Gallimard. Dans l'un et l'autre cas existe une population extérieure en dehors des enclaves réservées aux privilégiés. N'y a-t-il pas des chances que notre société leur ressemble s'interrogent Dupas Alain et Huber Gérard (2009).

un Bonheur d'autant plus grand que le niveau de consommation s'avérait important<sup>1</sup>. Cette corrélation matérialiste n'est plus aussi certaine pour les pays nantis ((Elgozy, 1970), (Calmann-Lévy ; Comeliau, 2006)). Les enquêtes sur les dernières décennies indiquent un décrochage entre l'accroissement continu des revenus et la stabilité des sentiments exprimant le bonheur ((*Monde-Economie*, 2008) ; (World Watch Institute, 2004)). D'ailleurs l'accumulation des biens est une chose, le loisir de pouvoir les utiliser en est une autre, car le temps vient à manquer bien que certain d'entre eux tentent d'y parer<sup>2</sup>. Le renoncement à la société consumériste va trouver dans des valeurs de substitutions les raisons d'une sobriété retrouvée. D'ordre profane, la valorisation du temps libre, privilégiera la réalisation personnelle aux dépens de l'accumulation symbolique de biens. L'approfondissement personnel et la densification relationnelle devraient prévaloir sur la médiation des objets dans les relations avec les autres<sup>3</sup>. La seconde orientation consent à la frugalité pour se projeter dans des aspirations religieuses donnant sens au dénuement et revitalisant le sacré. Profane ou sacré, ce *renversement de paradigme* met un terme aux structurations sociales issues de la prépondérance économique. Rechercher un autre type de Bonheur que celui engendré par le PIB, soit, mais « *qui peut décider légitimement des critères à prendre en considération pour déterminer ce qu'est une bonne société ou qualifier ses évolutions ?* » s'interroge le philosophe Dominique Meda (2008). Si l'attrait de ces orientations est bien perceptible dans certaines strates de la société, les séductions consuméristes semblent encore davantage l'emporter tant dans les aspirations des pays émergents que dans la préservation des acquis des pays nantis (Courrier International, 2009).

b) La seconde option menace les fondements de la mondialisation. L'échange international avait été perçu à partir du début des années quatre-vingt-dix comme un processus d'optimisation pour chacun des coéchangistes<sup>4</sup>. Une série d'éléments se sont adjoint à ce consensus : éradication des barrières douanières et règlementaires, disponibilité inédite de capitaux sur la scène internationale qui facilitèrent les investissements étrangers, mutation des transports par la généralisation du conteneur, nouvelles technologies d'information et de communication. Le commerce fut non seulement stimulé, mais la structure productive fut bouleversée. Il devenait possible

---

<sup>1</sup> Jean-Baptiste Say y voyait le curseur du Bonheur. Le décrochage de l'opinion pour cette corrélation dans les pays nantis semble indiquer que cette sobriété aurait une acceptation dépassant le succès d'estime médiatique.

<sup>2</sup> Le téléphone fait gagner du temps en évitant les déplacements, le tgv en raccourcissant la durée des voyages, le magnétoscope en stockant des temps d'émission pour des plages plus disponibles, les courriels donnent accès à des échanges instantanés planétaires, etc.

<sup>3</sup> Les travaux du Prix Nobel Amartya Sen donnent un écho contemporain à cette approche. Ils font référence, non plus à la quantité de biens accessibles, mais aux dotations en « *capabilités* » de chaque individu. Sen (2008) et Sen (2003).

<sup>4</sup> La controverse avait été alimentée même par Adam Smith qui voyait dans le capital investi dans le commerce du transport un soutien aux travailleurs des pays tiers aux dépens du pays d'origine. Smith (1966). Elle connut une intensité renouvelée entre le Sud et le Nord à l'occasion des analyses de Prebisch Raùl (1965).

d'exporter sans souffrir de lourdes pénalités aux frontières, de réaliser d'importants investissements directs étrangers, de transporter les marchandises à faibles coûts et de coordonner, grâce aux communications instantanées, divers site de production. Le système industriel se refondait sur une segmentation de sa production, recherchant pour chaque élément, la localisation offrant les moindres coûts. Il en résulta non seulement une explosion du commerce international, mais un puzzle intercontinental des composants des produits dont les éléments convergés ensuite vers un site d'assemblage<sup>1</sup>. Cette structure productive internationale affronte dorénavant une remise en cause par l'emploi immodéré des transports, l'usage intensif d'énergie et facteurs de pollution. Car, un double constat s'impose : d'abord, la raréfaction des ressources énergétiques fossilisées dont les experts fixent le terme à l'horizon de 40 années pour le pétrole, 60 années pour le gaz et 200 ans pour le charbon (Quioc, 2005); ensuite, la prise en compte des émissions de gaz à effet de serre incitant les autorités publiques à pénaliser les transports par une taxe carbone. La conjugaison de ces éléments est en mesure de provoquer d'une part une hausse conséquente des coûts d'acheminement du fait de l'énergie et de la résurgence des taxes d'importation sous le vocable plus poétique de taxe écologique pénalisant les produits nomades. Ce renchérissement menace directement la cohérence du découpage international du système productif lui faisant perdre la cohérence de sa composition réticulaire et débouchant sur des **économies alvéolaires** juxtaposées. Voici l'échange international épuisant à nouveau ses vertus avec la raréfaction des ressources énergétiques et ses impacts écologiques néfastes. En conséquence, l'attrait du local prévaudrait-il sur le lointain ? Cette réorientation serait d'une portée considérable et exigerait un recentrage des économies sur les ressources de proximité. Les modes de production ainsi que les aspirations consuméristes seraient dorénavant modulés par les environnements spécifiques. Des groupes de consommateurs sont déjà passés aux actes : les « *locavores* » refusent de consommer tout ce qui n'a pas été produit et emballé à moins de 160 km (Lesnes, 2008)<sup>2</sup> faisant du voisinage, une vertu nouvelle. Sa généralisation provoquerait une résurgence de la diversification des modes de consommation et mettrait un terme aux tentatives d'une culture mondialisée, unifiée dans ce village planétaire mythique. Ainsi, si la mondialisation est créatrice de standardisation et d'homogénéisation, le recentrage des sociétés sur des impératifs locaux fonde un développement autonome et pluriel (Samama, 2001). Par une ruse de l'Histoire, la diversification des civilisations reprendrait corps, mais d'une façon tout à fait singulière vis-à-vis de ce qu'avait perçu Huntington (Huntington, 1997). Chaque zone construirait un modèle de vie adapté à son environnement et l'échange ne tiendrait plus qu'une part résiduelle dans l'équilibre de ces sociétés. Un tel schéma soulève cependant des difficultés, car les territoires sont dotés très inégalement de

---

<sup>1</sup> Même un fabricant de yaourts pouvait bénéficier de cet éclatement. Une chercheuse allemande calcula qu'un yaourt à la fraise totalisait 9000 km de transport pour l'ensemble de ses éléments. Cette analyse est issue d'une thèse allemande de Stéphanie Böde datant de 1993 et portant sur la mise en rayon d'un yaourt aux fraises, produit par une coopérative de Stuttgart. Cf. aussi Harrison (1994).

<sup>2</sup> Le mot est apparu dans le dictionnaire américain « New Oxford » en 2007 !

ressources. Cela pourrait susciter des déplacements massifs de population ou figer de profondes inégalités dans le potentiel des communautés.

Ces politiques induisent la fin de l'économie de marché comme système structurant la société ou celle de la mondialisation comme système réticulaire planétaire. En compromettant les paradigmes, c'est une refondation sociale qu'elles appellent. Que les individus recherchent davantage leur réalisation personnelle dans cette vie terrestre ou aménagent leur existence comme une antichambre spartiate aux félicités attendues de la vie éternelle, ou que les sociétés diversifient leurs modes de vie en concordance avec le climat et les ressources du lieu, c'est une rupture de l'élan séculaire dégagé par W. Rostow ou et des perspectives de F. Fukuyama percevant dans le consumérisme, la fin de l'Histoire ((Rostow, 1970), (Fukuyama, 1992)).

Les fonctions d'un taux de croissance insatiable et d'une convergence planétaire du développement se dissipent au profit d'un renouvellement complet des référents. Ce troisième type de politique intègre l'environnement au prix d'une rupture sociale complète. *D'ajustements en renoncements, de renoncements en bouleversements*, six scénarios ont pris place, sans avoir épousé les hypothèses : une ultime possibilité s'inscrit dans une politique d'enkystement du marché et de la mondialisation, un *retournement* modernisé en quelque sorte à ce qui prévalait avant le XVIII<sup>ème</sup> siècle pour les facteurs de production.

#### 4. L'enkystement

Avant que ne s'impose le marché comme source de structuration sociale, faisant du travail une valeur, et non plus une sanction divine, une toute autre logique prévalait<sup>1</sup>. Les facteurs de production n'étaient pas librement disponibles sur le marché et celui-ci n'exerçait pas ses effets transcendants sur la société (Caille, 2005). Celle-ci restait assujettie à la prépondérance des valeurs religieuses, sociales et culturelles. Ainsi, la disponibilité du facteur *Terre* répondait à des usages sociaux, le *Travail* était issu de normes statutaires conférées par la naissance, le *Capital* était assujetti aux interdits religieux. Les facteurs de production, faute d'être librement disponibles sur un marché, n'offraient aucune possibilité d'être évalués à leurs coûts réels pour se prêter à un calcul économique rationnel. Leur enkystement les assujettissait à d'autres logiques, contrariant toute émergence de la science économique. Ce n'est qu'à la faveur de leur désengagement de ces valeurs que ces facteurs purent être négociés en toute liberté et dotés de prix. Or, voici que la prise de conscience des contraintes environnementales redonne prise à ce principe *d'enkystement*. Cette fois, il ne s'agit plus des facteurs, mais du marché et des échanges soumis à des normes qui leur seraient extérieures. L'espace en serait circonscrit par les scientifiques (Granovetter,

---

<sup>1</sup> Sous l'Empereur Claude, au II<sup>ème</sup> siècle de l'ère chrétienne, 159 jours étaient déclarés fériés. Cf. Cotta (1998).

2008), dont les analyses reposeraient sur quatre paramètres : la disponibilité des matières premières, les stocks de ressources énergétiques fossilisées, la sauvegarde de la biodiversité et des chaînes biologiques, le contingentement des déchets et des pollutions du système productif. Ces évaluations délimiteraient les modes d'exploitation et soumettraient les processus de fabrication à des normes préservant l'environnement et écartant les risques d'épuisement des ressources. Le marché et la mondialisation pourraient pérenniser leur logique pourvu qu'ils ne dérogent pas aux normes issues du bornage scientifique. Leur fonctionnement serait astreint à ces limites. Ils continueraient à jouer un rôle déterminant, mais enchaînés dans des normes techniques qui ne relèveraient pas de la seule logique de productivité. Les économistes perdraient leur rôle de régulateurs omnipotents. La régulation de la pêche par Ifremer en est, en France, une illustration sectorielle, serait-elle prémonitoire ? La fixation du tonnage des prises délimite la taille du marché. Les critères sont fondés sur les capacités de reproduction des espèces afin d'assurer une exploitation durable des ressources halieutiques. La généralisation de cette approche fonde le septième scénario, mais les certitudes scientifiques offrent-elles les certitudes attendues ?

Les analyses des experts ne manquent pas d'être sujettes à la controverse. Des remises en cause surgissent par l'émergence soudaine de nouvelles connaissances. Plus hypothétiques encore sont les espoirs portés par la science elle-même. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, elle était perçue comme un stock dont on allait progressivement réduire l'inconnu. Aujourd'hui, elle apparaît comme un champ de connaissances dont la complexité renouvelle sans cesse les enjeux (Innerarity, 2008). Le règne des scientifiques n'apporterait donc pas les certitudes attendues pour réguler l'impact sur l'environnement et rien n'indique que la disponibilité des connaissances s'ajusterait aux défis perçus.

Ainsi, la prise en compte du facteur écologique touche le couple marché-mondialisation de façon diverse, affectant plus ou moins profondément son fonctionnement, voire son existence. L'accent médiatique est mis sur les menaces pesant sur notre environnement, mais elles peuvent justifier bien des initiatives qui à leur tour interfèreront sur le fonctionnement et la cohérence de notre société. Ni les modalités, ni les résultats ne débouchent nécessairement sur cette attractivité bucolique censée renouveler notre civilisation technicienne bardée de verre, d'acier et de béton et chaque scénario offre de surcroît ses propres limites. La justification environnementale peut conduire à bien des orientations sociales et soulève de nombreuses questions sources d'inquiétudes. Comment s'effectueront les arbitrages ? Qui en déterminera le ciblage et l'ampleur ? Quelles seront les modalités de contrôle ? Ces questions ne sont pas anodines, car l'impact sur le système sociopolitique conjugué aux nouvelles techniques de communication offre des capacités de contrôle et de coercition parvenues à un stade inégalé (Auge, 2008).

Les divers scénarios nous ont montré que pour parvenir à réduire l'impact environnemental plusieurs cheminements sont possibles et ceux-ci pèsent plus ou

moins lourdement sur le renouvellement des fondements de notre société. Ajustement des méthodes, renoncement à des processus, bouleversement des paradigmes ou enkystement économique constituent l'échelonnage des impacts. Pour l'instant, les arbitrages semblent encore très ouverts, mais assurément l'intensification de l'une ou l'autre des logiques provoquera, dans un futur proche, des inflexions décisives dans nos modes de production, sur nos spasmes consuméristes, dans nos institutions politiques, dans notre régulation sociale. Il en ressort qu'il convient d'être vigilant, non seulement, sur cette finitude annoncée du monde, mais sur les choix opéré pour y faire face et leurs répercussions sociopolitiques qui peuvent être désastreux.

## Conclusion

Un monde orienté vers la cohérence d'un développement durable ne sera pas nécessairement celui d'un espace verdoyant recentré sur une société apaisée. Bien des aménagements peuvent recevoir une onction écologique. Mais de certains arbitrages peuvent surgir aussi une sobriété paramétrée, un pouvoir omnipotent et une liberté contingentée. Des choix minutieux s'imposent analysant non seulement l'efficacité des mesures engagées, mais également leurs répercussions sociales et institutionnelles. En décryptant la logique dans laquelle elles s'inscrivent, on éclaire davantage les promesses et les menaces. Entre les espérances d'un grand soir humaniste et les petits matins blêmes d'une société caporalisée, l'avenir hésite encore. Pour l'instant, chacune des options s'illustre avec un dispositif déjà opérationnel, mais encore trop homéopathique pour faire système. Mais si nous ne décidions rien ou insuffisamment, on s'engagerait dans le champ d'un huitième et funeste scénario, à savoir l'*écosuicide* dans lequel des civilisations se sont déjà abîmées (Diamond, 2006), mais il s'agirait cette fois-ci du péril du genre humain... Après l'autorité immanente de la Révélation, puis les certitudes vindicatives du Progrès et les délices sulfureux du consumérisme, la configuration d'un XXI<sup>ème</sup> siècle « *globalitaire* » reste finalement incertaine, elle dépendra des impulsions du pouvoir et des acceptations des populations<sup>1</sup>.

## Bibliographie

- Albagli C. (2009), *Les sept scénarios du nouveau monde*, Préface du sénateur Jean-François Le Grand, Président de Commissions du Grenelle de l'Environnement, L'Harmattan, Coll. MES.
- Allegre C. (2007), *Ma vérité sur la planète*, Plon, Pocket.
- Allegre C. et Jeambar D. (2006), *Le défi du monde*, Fayard, Poche.
- Atwood M. (2005), *Le dernier Homme*, Traduit de « Oryx and Crake ».
- Augé M. (2008), *Où est passé l'avenir ?*, Panama.
- Bourg D. et Rayssac G-L. (2006), « Le développement durable. Maintenant ou jamais », Gallimard, Coll. Découvertes, N° 495, p. 17.
- Caille A. (2005), *Dé-penser l'économique*, La découverte.

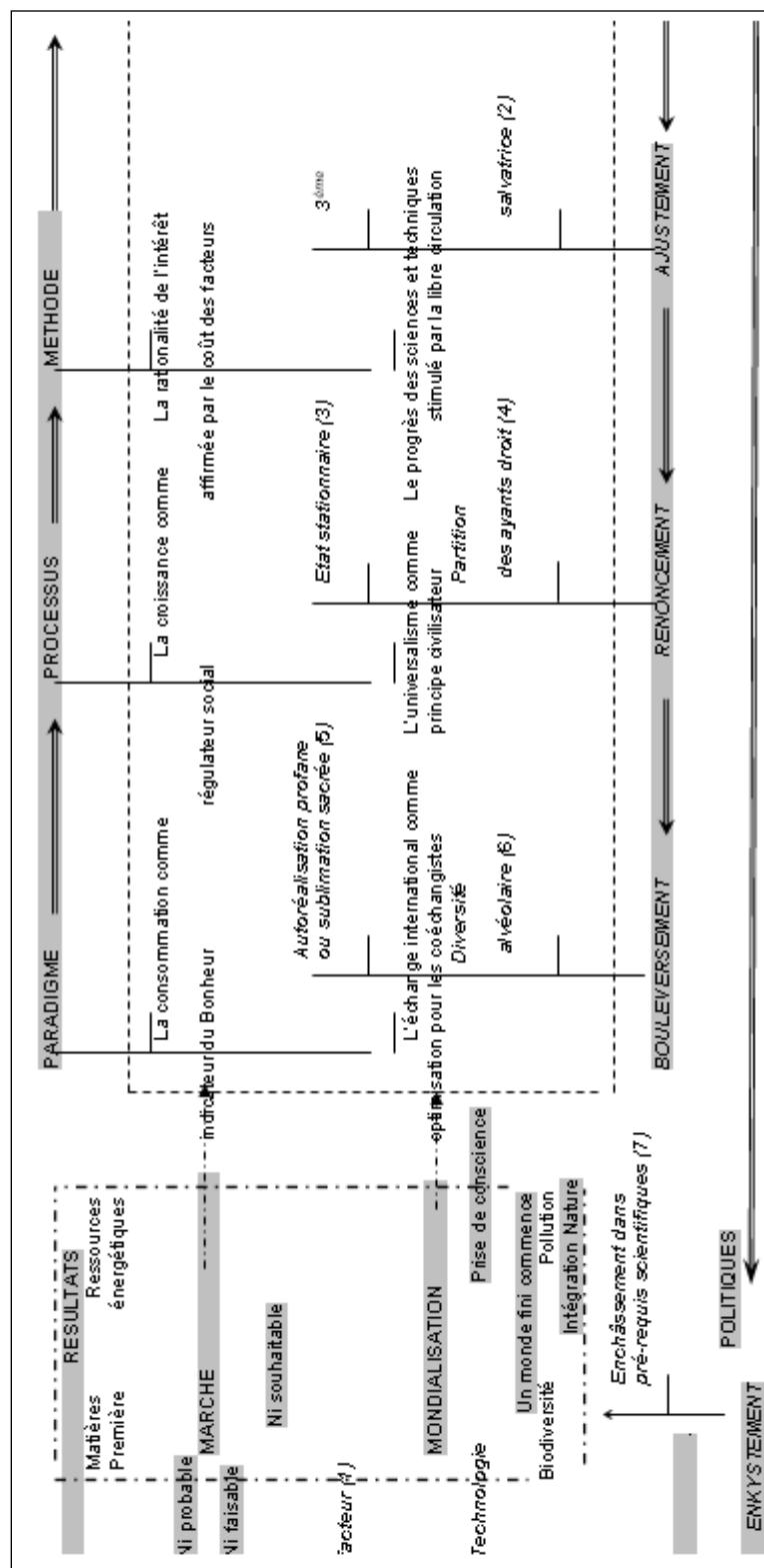
---

<sup>1</sup> Ce mot est dû à Paul Virilio qui, au XX<sup>ème</sup> siècle « *totalitaire* », oppose un XXI<sup>ème</sup> siècle « *globalitaire* ».

- Comelieu Ch. (2006), *La croissance ou le progrès ? Croissance, Décroissance, Développement durable*, Seuil.
- Cotta A. (1998), *L'ivresse et la paresse*, Fayard, p. 754.
- Courrier International* (2009), «Une nouvelle ère de frugalité s'annonce », N° 954, 12-18 février, pp. 33-34.
- De Boissieu Ch. (2005), « Relancer l'agenda de Lisbonne », *Le Figaro-Economie*, 6 juin.
- De Boissieu Ch. (2006), « La Croissance mondiale accélérée », *Le Figaro-Economie*, 20 avril.
- Delaunay J., Meadows D. (1972), *Halte à la croissance ? Enquête pour le Club de Rome*, Fayard.
- Diamond J. (2006), *Effondrement, Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Gallimard, NRF, Essais.
- Duby G. (1978), *Les trois ordres ou l'imaginaire du féodalisme*, Gallimard.
- Dumezil G. (1982), *L'idéologie des trois fonctions dans les épopeées des peuples indo-européens*, NRF.
- Dupas A. et Huber G. (2009), *La grande rupture, L'humanité face à son futur technologique*, Robert Laffont.
- Elgozy G. (1970), *Les damnés de l'opulence*, Calmann-Lévy.
- Friedman Th. (2006), *The world is flat*, Penguin Books.
- Fukuyama F. (1992), *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion.
- Georgescu-Roegen N. (1995), *La décroissance. Entropie-Écologie-Économie*, Présentation et traduction de MM. Grinevald Jacques et Rens Ivo. Nouvelle édition, [Première édition, 1979], Paris, Éditions Sang de la terre.
- Gide Ch. et Rist Ch. (1947), *Histoire des doctrines économiques*, Sirey Tome I, p. 179.
- Granovetter M. (2008), *Sociologie économique*, Préface Laville Jean-Louis, Seuil, Voir particulièrement « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », pp. 75-114.
- Harrison B. (1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate power in the Age of Flexibility*, New York, Basic Books.
- Hulot N. et Jancovici, (2006), « Il faut préparer la fin du pétrole », *Le Monde*, 19 avril.
- Huntington S. (1997), *Le choc des civilisations*, Editions Odile Jacob.
- Innerarity D. (2008), « Les certitudes, c'est bien fini », *El País*, repris dans *Courrier international*, N° 937, 16-23 octobre.
- Jurgensen Ph. (2009), *L'économie verte, Comment sauver notre planète ?*, Odile Jacob.
- Lachèvre C. (2006), « La France doit se préparer à un monde inédit », *Le Figaro-Economie*, 7 juin.
- Laffont R. et Rufin J.-C. (2005), *Globalia*, Gallimard.
- Latouche S. (2001), *La déraison de la raison économique, du délire d'efficacité au principe de précaution*, Albin Michel.
- Latouche S. (2006), *Le pari de la décroissance*, Fayard.
- Lesnes C. (2008), « Le régime locavore, délices et délires », *Le Monde*, 22 mai.
- Marx K. (1963), *Le Capital*, « Livre 1 », Traduction Joseph Roy, in Œuvres, Gallimard, Coll. La Pléiade, p. 165.
- Meda D. (2008), « Deux Prix Nobel ne font pas le Bonheur », *Le Monde*, 22 avril.
- Monde-Economie* (2008), « Le bonheur peut-il être un indicateur économique ? », 29 janvier.
- PNUD (2007), « Rapport sur le Développement Humain ».
- Prebisch R. (1965), *Transformaciòn y desarollo*, Fondo de Cultura Econòmica, Mexico.
- Quioc G. (2005), « Le grand retour du charbon », *Le Figaro-Economie*, 23-24 avril.
- Ravignan A. (2008), « Le marché au secours de l'environnement », *Alternatives Economiques*, 3<sup>ème</sup> trimestre, N° 77, Hors série.
- Reinhard M. (1949), *Histoire de la population du monde de 1700 à 1948*, Domat-Montchrétien.
- Rostow W. W. (1970), *Les étapes de la croissance économique dans le monde*, Seuil, Coll. Points.
- Sachs J. (2008), *Common Wealth, Economics for a Crowded Planet*, Penguin.
- Skidelsky R. (2009), « La faillite des économistes », *Book*, N° 4, p. 27.
- Samama C.-R. (2001), *Développement mondial et culturel, Essai d'archéologie et de prospective éco-culturelles*, Maisonneuve & Larose.

- Schumpeter J. (1963), *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), Payot.
- Sen A. (2003), *L'économie est une science morale*, La Découverte, Poche.
- Sen A. (2008), *Ethique et Economie*, PUF.
- Sève M. (2008), « Être citoyen à Athènes », *Le Nouvel Observateur*, Hors série, Juillet-Août, p. 44.
- Sirkin H. L., Hemerling J. W. and Bhattacharya A.K. (2008), *Globality competing with everyone from everywhere for everything*, Headline Business.
- Smith A. (1966), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Zeller, pp. 456-463.
- Stoltz J. (2009), « El Mirador, mère des cités mayas », *Le Monde*, 14 février.
- Veyne P. (1976), *Le pain et le cirque*, Edition du Seuil, Coll. Points Histoire, p. 15.
- World Watch Institute (2004), *State of the World 2004, The Consumer Society*, New-York, W. W. Norton.

Annexe : Les sept scénarios



## **Évaluation de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable dans la perspective des pays du Sud**

**Mohamed BEHNASSI**

*Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

**Marie BONNIN**

*Institut de Recherche pour le Développement IRD, France*

[behnassi@gmail.com](mailto:behnassi@gmail.com)

### **Résumé**

*Ce papier a pour finalité d'explorer les défis, les acteurs et les dynamiques de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable, d'analyser sa capacité à satisfaire les attentes des pays du Sud en termes de développement et d'équité, et enfin d'identifier les conséquences de l'absence d'interactions entre le Nord et le Sud – dont les priorités et les aspirations sont rarement convergentes – sur le futur de cette gouvernance. Le papier suggère que sans un renforcement cohérent du cadre institutionnel et normatif de cette gouvernance, d'un compromis politique entre le Nord et le Sud sur les responsabilités de mise en œuvre ainsi qu'une implication effective des acteurs non-étatiques dans les processus engagés, l'atteinte des objectifs escomptés restera une utopie. Cet argument sera défendu par l'évaluation de la gouvernance mondiale du changement climatique et ses retombées sur les pays du Sud en termes de défis et d'opportunités.*

### **Mots - clés**

*gouvernance mondiale, Nord/Sud, accords multilatéraux, défis mondiaux, changement climatique.*

### **Abstract**

*This paper explores the key challenges, actors, and dynamics of the global governance system for environment and sustainable development, analyzes its adequacy to meet Southern countries' concerns, and identifies the potential consequences of any lack of interactions between the North and South – which remain two worlds with divergent aspirations – on the future of this system. The paper suggests that unless a strengthened and more coherent institutional and legal framework for this system is generated, and unless a political compromise about clear responsibilities and implementation effectiveness is reached between Northern and Southern countries, the achievement of expected objectives will remain a utopian goal. This argument will be illustrated and supported by the assessment of the global governance for climate change and its implications for Southern countries in terms of challenges and opportunities.*

### **Key words**

*global governance, North/South, multilateral agreements, global challenges, climate change.*

### **Classification JEL**

*Q54, Q56, Q58*

## **Introduction**

Les avancées scientifiques démontrent désormais que les impacts humains sur l'environnement perturbent les équilibres délicats dont dépendent toutes les formes de vie sur la planète Terre. Une croissance sans précédent de la population, de la consommation excessive et de l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles a eu pour effet l'émergence d'une nouvelle génération de défis environnementaux qui diffèrent de ceux déjà connus en termes de taille, d'impacts et de complexité et qui font appel à des mécanismes et stratégies innovants marquant une sorte de rupture avec le passé. Depuis quelques décennies, les gouvernements, les chercheurs, les militants et les médias se préoccupent de ces problèmes environnementaux très alarmants, notamment dans certains pays du Sud. Désormais, les défis dont nous sommes devenus plus conscients et soucieux diffèrent dans la mesure où ils constituent de nouveaux types de menaces qui n'épargnent aucun pays, même si leurs impacts peuvent varier d'une région à l'autre. Ces impacts, qui constituent autant de dommages potentiels subis par notre planète, sont extrêmement difficiles à atténuer, voire irréversibles. L'aspect commun qui présente probablement le plus de difficultés pour les processus décisionnels (élaboration des réponses sous forme de normes, politiques et programmes) est, bien entendu, l'incertitude scientifique et technologique caractérisant encore bon nombre de ces défis complexes (Prieur, 2001).

Par ailleurs, ces défis maintiennent des liens étroits avec le système économique mondial et les différents modèles de développement dominants dans la mesure où ils se trouvent à l'intersection de nombreux secteurs clés (tels que le commerce, l'investissement, les régimes financiers, l'agriculture, le tourisme, le transport, l'énergie, etc.) souvent considérés comme le cœur du processus de la globalisation. Pire encore, ces défis ne manqueront pas d'affecter la stabilité des relations internationales et la sécurité collective dans la mesure où ils portent les germes d'une nouvelle génération de conflits (conflits sur les ressources, flux croissants et non-maîtrisés de réfugiés écologiques, exacerbation des tensions entre le commerce et l'environnement, creusement des fractures Nord-Sud, etc.). De tels défis peuvent aussi déclencher, accélérer, ou contribuer à la pauvreté, aux migrations, à la faim, aux épidémies, à l'instabilité et aux tensions ethno-politiques à l'échelon régional ou même local (Tänzler et al. 2004 - Gleditsch, 2001). Compte tenu de ces faits, la « sécurité environnementale » est devenue à présent une question mobilisant à la fois scientifiques, militants et décideurs.

Pour ces raisons, il est maintenant clair qu'aucun pays ou groupe restreint de pays ne peut individuellement faire face à ces défis. La communauté internationale a privilégié le multilatéralisme et la coopération (Behnassi, 2003), ce qui a conduit à la création de nombreux accords multilatéraux sur l'environnement (AME) (Kirton, 2000).

L’implication de ces multiples acteurs institutionnels a induit à un « système » de gouvernance mondiale qui a émergé au cours des dernières décennies. Ce système évolue tant quantitativement que qualitativement, mais une des principales caractéristiques des évolutions récentes repose sur la place des pays du Sud dans ce processus, car ils ont eu l’occasion de faire part de leur méfiance vis-à-vis de la mise en place d’un système concret de gouvernance environnementale mondiale (Martimort-Asso et Tubiana, 2005).

D’un autre côté, et alors que les catastrophes environnementales sont susceptibles d’affaiblir toutes les contrées, de nombreux pays du Sud n’ont pas suffisamment de ressources et de capacités pour se protéger contre un certain nombre de risques liés, entre autres raisons, au changement climatique, à la montée du niveau des mers, à la désertification et à la perte de la biodiversité. Ils ont et auront certainement besoin de plus d’assistance pour faire face à ces risques interdépendants. À cet égard, la gouvernance mondiale est appelée désormais à gérer ces défis complexes dont les impacts peuvent être éventuellement irréversibles en cas d’inaction. Mais, comment peut-on protéger les pays du Sud contre les risques des défis environnementaux mondiaux ? Et comment les pays du Nord peuvent être persuadés d’accepter leur grande part de responsabilité à l’égard de l’environnement mondial ? Un accord global entre les pays du Nord et ceux du Sud peut-il offrir à ceux-ci l’opportunité d’accroître le niveau de vie de leurs populations sans compromettre le développement futur de tous les pays ? Et quelle est la meilleure formule pour répartir justement et équitablement les coûts et les avantages de toute stratégie adoptée dans ce sens entre les différents pays ?

Ce papier a pour objectif principal de présenter quelques éléments de réponse à ces questions en rappelant dans un premier temps les dynamiques de la gouvernance environnementale mondiale et en s’attachant ensuite à analyser, via les formes que peut prendre cette gouvernance environnementale mondiale, les défis et opportunités que représente un tel système pour les pays du Sud.

## **1. Dynamiques de la gouvernance mondiale de l’environnement**

La multiplication, au cours des dernières décennies, du nombre d’acteurs institutionnels ou non participant à la gestion de l’environnement à l’échelle globale (Rodary, 2007) fait penser à un prototype précoce d’un système de gouvernance mondiale. Ce système est associé à la négociation et à l’application par les États-nations d’un certain nombre d’Accords Multilatéraux sur l’Environnement (AME). De plus, ce système émergent depuis 1972 n’avait pas un caractère technocratique (gouvernance par le biais de l’expertise impartiale au lieu de la politique de conflit et de compromis), mais plutôt diplomatique à l’inverse de la tendance actuelle.

## **1.1. Les acteurs**

La mosaïque d'acteurs composant ce système de gouvernance est à la fois riche et variée, et comprend un éventail d'entités institutionnelles n'ayant pas le même niveau d'influence (Najam, Christopoulou et Moomaw, 2004). Les règles de base et les procédures de décision gouvernant ce système se caractérisent par leur résistance au changement en comparaison avec les normes sous-jacentes, en dépit des demandes croissantes de participation émises par les acteurs non-étatiques (organisations non gouvernementales, entreprises, etc.). La dépendance de ce système à l'égard du droit international de l'environnement et du mécanisme de négociation des traités a perpétué le rôle dominant des États-nations dans l'élaboration des politiques internationales de l'environnement – au moins jusqu'à un passé proche. Cependant, l'orientation actuelle des agences de l'ONU vers l'adoption de mécanismes consultatifs plus hybrides, reflète la volonté de redéfinir significativement les différents rôles que doivent jouer les acteurs de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable<sup>1</sup>.

### *1.1.1. Les catégories d'acteurs*

De manière générale, et en plus de l'État-nation qui reste à la fois le principal sujet et acteur de ce système de gouvernance, trois catégories peuvent être identifiées, dont chacune peut soit subir l'influence des États-nations, soit influer sur les actions de ceux-ci :

- la première catégorie regroupe les organismes environnementaux interétatiques tels que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la Commission du Développement Durable (CDD), le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), et les secrétariats de divers AME ;

- la deuxième catégorie comprend un ensemble plus large d'organismes internationaux connexes qui n'ont pas comme mandat principal la protection de l'environnement, mais qui peuvent avoir des impacts importants sur l'environnement. La Banque Mondiale et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) constituent des interlocuteurs directs dans la gestion de l'environnement par le biais, par exemple, du Fond pour l'Environnement Mondial. De même les retombées de leurs programmes et interventions dans le domaine du développement peuvent être positives en matière d'environnement. L'OMC est également en train de devenir un lieu d'influence en raison des impacts globaux du commerce mondial, de ses réglementations directes et de son puissant mécanisme de règlement des différends (ORD) ;

---

<sup>1</sup> Les négociations en cours relatives à la constitution d'une plate-forme intergouvernementale science-politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) constituent une illustration de cette orientation.

- la troisième catégorie comprend les acteurs non-étatiques, et c'est probablement elle qui a eu la plus grande influence (Le Prestre, 2005). Toutefois, elle est encore examinée – paradoxalement – de manière marginale. Cette catégorie comprend un réseau très étendu d'Organisations Non-Gouvernementales (ONG), allant des organisations transnationales aux petites associations, qui semblent être les premiers demandeurs d'un système de gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable, et qui restent encore les principaux générateurs d'agendas, de connaissances et de diagnostics sur l'état de ce système. Cette catégorie, toutefois, doit être élargie pour couvrir – en plus des ONG – les différentes composantes telles que les entreprises, la communauté scientifique et les médias qui peuvent influencer la façon dont cette gouvernance est conçue et mise en œuvre. Cette catégorie peut même comprendre les préoccupations du public et les actions entreprises en faveur de l'environnement mondial. Cela devient à la fois la base pilotant l'action des autres catégories d'acteurs et un puissant facteur de pression politique intérieure qui, à son tour, peut dicter le comportement des organismes internationaux. À son tour, l'opinion publique se nourrit par les positions de la société civile et les décisions des organismes internationaux. Toutefois, elle peut aussi être un acteur direct par le biais, par exemple, de l'activisme des consommateurs qui peut inciter aux boycotts des produits selon le critère environnemental, ou au contraire favoriser leur consommation via d'autres formes d'élaboration de normes (labels, normes de certification, etc.).

#### *1.1.2. Le déséquilibre des institutions interétatiques liées à l'environnement*

Il importe de s'attarder sur la nouvelle génération d'institutions régionales de l'environnement qui voient le jour dans quelques pays du Nord et qui ne sont pas encore étendues ou reproduites dans le reste du monde. En effet, comme l'expérience des commissions régionales de l'ONU le démontre, en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord, nous pouvons rarement repérer d'autres capacités institutionnelles régionales efficaces dans le domaine de l'environnement.

Si l'Union Européenne (UE) demeure le leader mondial dans le développement efficace d'une gouvernance environnementale régionale, les innovations récentes émanent désormais de l'Amérique du Nord, avec notamment la création de la Commission de Coopération Environnementale (CCE) dans le cadre de l'ALENA comme mécanisme novateur à plusieurs égards (Rugman et Soloway, 1999). Ce régime a traité de manière égale les pays du Nord (États-Unis et Canada) et les pays du Sud (Mexique). Il a, ensuite, reconnu l'existence et la nécessité de gérer l'interdépendance environnementale dans un contexte régional plus large plutôt que sur une échelle transfrontière. Il a également souligné l'importance vitale de l'intégration des questions environnementales dans les nouveaux régimes de commerce et de l'investissement. Enfin, ce système a permis l'émergence en Amérique du Nord d'une première véritable organisation régionale capable de gérer tout le processus. Fait d'autant plus marquant que cet organisme jouit – comme institution environnementale – d'un pouvoir unique au niveau international semblable

à celui dont bénéficient déjà plusieurs organisations existantes traitant les questions liées au commerce, à l'investissement et à la finance. Cependant, il existe actuellement peu de structures de ce type avec de telles vocations tout en disposant d'un fort pouvoir décisionnel à rassembler pays du Nord et du Sud ; et la répartition géographique des organisations régionales liée à l'environnement est encore loin d'être uniforme entre le Nord et le Sud.

Le système de l'ONU présente aussi une autre forme de déséquilibre. Il offre actuellement un large éventail de composantes institutionnelles impliquées dans la gouvernance mondiale, et une multitude d'avantages en tant que plateforme pour le traitement des défis planétaires du nouveau Millénaire. Ces avantages comprennent un réseau institutionnel réduisant les coûts des transactions et une adhésion quasi-universelle renforçant la légitimité, la capacité et l'efficacité des grandes négociations visant le partage des responsabilités, bénéfices et coûts de la gouvernance mondiale. Toutefois, ce système se caractérise encore par certaines imperfections fondamentales qui expliquent sa faible performance au cours des dernières décennies. Plus précisément, le système onusien ne dispose pas encore d'un mécanisme institutionnel cohérent pour traiter efficacement les questions mondiales de l'environnement et de développement durable, d'autant plus que sa Charte n'en a rien signalé. Par ailleurs, les responsabilités en la matière sont largement réparties sur un ensemble d'agences. S'ajoutent à cette fragmentation les secrétariats indépendants des différents AME jouissant d'un minimum de soutien politique et de ressources humaines et financières. Le Conseil Économique et Social de l'ONU est investi actuellement de l'énorme tâche de coordonner tous ces efforts dispersés, mais il semble impuissant pour accomplir efficacement une telle mission (Esty et al. 2002).

Par ailleurs, et en tant que simple programme dans le système de l'ONU, le PNUE semble accomplir des tâches et fonctions dépassant de loin son mandat officiel et ses ressources limitées. Ce Programme a soutenu la création d'un corps considérable de droit international de l'environnement et contribué à la production des données, évaluations et rapports sur l'environnement et le développement durable. Mais, comme il ne bénéficie d'aucun pouvoir exécutif, il n'a pas réussi à coordonner convenablement les différentes actions et institutions ayant pour objet la gestion des questions de l'environnement et de durabilité aux niveaux régional et mondial. Comme conséquence de l'absence de pouvoir politique, le PNUE n'a pas réussi à se transformer en acteur principal et fédérateur de la gouvernance mondiale de l'environnement.

Dans un tel paysage institutionnel, les questions liées à l'environnement et au développement durable ont été souvent et délibérément reléguées au rang des questions les moins prioritaires. La dispersion des activités environnementales dans plusieurs organismes internationaux a fortement compromis la participation systématique et efficace d'une grande partie des pays du Sud. Étant donné que les négociations environnementales multilatérales se déroulent souvent simultanément

dans le monde entier, les coûts liés à la participation des pays du Sud sont souvent élevés tant en termes de dépenses économiques directes qu'en termes de coûts d'opportunité, surtout que les départements gouvernementaux de l'environnement dans ces pays souffrent souvent d'une pénurie de ressources humaines et financières. Par conséquent, les pays à faibles capacités diplomatiques, financières et humaines sont souvent contraints d'adopter un comportement sélectif et pragmatique vis-à-vis de ces négociations (Kelly, 1997) ce qui participe au déséquilibre Nord-Sud existant en la matière.

### ***1.2. Les AME comme principal instrument normatif***

La communauté internationale a eu plus d'un siècle d'expériences en matière d'élaboration d'accords susceptibles de répondre aux défis environnementaux. En effet, la création du régime environnemental interétatique remonte aux années 1870. Ce régime s'est développé suivant un rythme irrégulier au cours du XX<sup>e</sup> siècle (Meyer et al. 1997). L'émergence des AME avec des implications économiques directes, notamment lorsqu'ils sont assortis de mesures commerciales, constitue un héritage du XIX<sup>e</sup> siècle. L'évolution chronologique indique que le développement de ces instruments normatifs n'est pas forcément un processus continu et inévitable, et la récession qui a suivi la Conférence de Stockholm de 1972 le prouve. Pourtant, la dynamique déclenchée par l'émission du Rapport de la Commission Brundtland au milieu des années 1980, consolidée par le processus du Rio depuis 1992, a eu des conséquences positives en termes d'évolution tant quantitative que qualitative des instruments normatifs de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable. Le recensement des grands AME et sommets de l'environnement montre la force des tendances actuelles dans la mesure où les grandes négociations et réunions de haut niveau ont conjugué leurs efforts pour créer un édifice considérable (Dodds, 2000).

Néanmoins, on a avancé que même avec cette impressionnante accumulation d'instruments du droit international de l'environnement, plusieurs lacunes subsistent encore. Kirton souligne à cet égard que dans plusieurs domaines tels que les forêts, l'eau, ou la biotechnologie, il n'existe pas de textes globaux de nature contraignante. En outre, les textes existants ne sont pas forcément appliqués et plusieurs points d'achoppement peuvent être identifiés. Le premier consiste en la nécessité d'aller au-delà du compromis sur les questions traitées (y compris en matière de coopération, de transferts technologiques et scientifiques, de renforcement des capacités...) pour se focaliser davantage sur la mise en œuvre concrète. Le deuxième est relatif aux difficultés liées aux capacités, y compris financières, pour accomplir et concrétiser les efforts d'application. Le troisième réside dans la difficulté d'assurer l'implication des acteurs non-étatiques, notamment les ONG et les entreprises, dans ce processus (Kirton, 2000).

### **1.3. Les tendances en cours de la gouvernance mondiale de l'environnement**

Dans le cadre de ce système émergent de gouvernance mondiale, il existe un certain nombre de tendances et dynamiques intéressantes qui semblent évoluer graduellement vers la maturité. Au moins trois d'entre elles méritent d'être soulignées étant donné leur impact positif, important et immédiat sur tout le processus.

#### *Évaluations Intégrées Avancées*

Les processus d'évaluation déclenchés par des initiatives interétatiques, académiques ou civiles – notamment par les ONG – ont contribué à accélérer l'action mondiale dans le domaine de l'environnement. Une tendance positive que l'on peut dégager est l'émergence des évaluations intégrées et multipartites qui commencent à adopter une vision holistique concernant les défis posés. Cette tendance se manifeste, par exemple, dans le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Évolution du Climat (GIEC) qui a assumé un rôle presque institutionnalisé dans l'élaboration des politiques mondiales du climat. Au fil du temps, la composition de ce Groupe devient de plus en plus interdisciplinaire et géographiquement représentative, et par conséquent le champ des évaluations a été élargi en vue de mettre plus d'accent sur le développement économique et social et, plus récemment, sur le développement durable (Colson et al, 2009). La même tendance peut également être observée en ce qui concerne le *Millennium Ecosystem Assessment* et l'initiative récente du PNUE portant sur l'émission d'un rapport annuel sur l'environnement mondial (*Global Environment Outlook*).

La consolidation de cette tendance, qui constitue un champ de recherches très important en termes de politiques publiques, pourrait sans doute avoir de lourdes conséquences sur les processus décisionnels en matière d'environnement et de développement durable. Cela nécessiterait aussi l'intégration consciente de toutes les évaluations menées en termes a) de traitement des questions liant l'environnement et la durabilité, b) d'intégration plus étroite des dimensions sociales et économiques avec les dimensions scientifiques et c) d'implication d'une plus grande diversité de parties prenantes représentant les régions du monde et les différents secteurs et disciplines (Najam, Christopoulou et Moomaw, 2004).

#### *Consolidation de la participation des acteurs non-étatiques*

La société civile a longtemps été une force motrice de la gouvernance environnementale mondiale. La majorité des grands organismes environnementaux interétatiques (tels que le PNUE, le FEM, la CDD, etc.) ont été créés, en partie, en raison des efforts actifs de la société civile. Dans ce cadre, les ONG sont devenues l'un des principaux vecteurs de la surveillance de l'environnement mondial. Elles contribuent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et politiques

nationales en la matière et servent de conseillers techniques pour les négociateurs gouvernementaux, en particulier dans les pays du Sud. Enfin, elles jouent un rôle principal dans le renforcement des capacités en matière de l'environnement et de durabilité.

Le monde des affaires, notamment les firmes multinationales, exerce aussi un effet considérable sur la gouvernance mondiale de l'environnement. En fournissant des produits de consommation (marchandises, services et énergie), les entreprises génèrent des impacts directs et indirects à la fois sur l'environnement, l'économie et le système politique et social aux niveaux mondial, régional et local. L'une des principales manifestations au niveau des négociations multilatérales sur l'environnement est l'adoption rapide et inattendue du Protocole de Montréal pour la protection de l'ozone en 1987, deux ans seulement après l'adoption de la Convention-cadre à Vienne. Cela peut être attribué à l'évolution de la perception des principaux producteurs de chlorofluorocarbones<sup>1</sup> au sujet de la perspective de commercialiser des produits de substitution. Par ailleurs, en terme de cadre régulatoire, il faut noter que le régime international de l'ozone, au contraire du régime du changement climatique, ne porte que sur un ensemble limité de produits spécifiques (Usui, 2004).

De manière générale, les acteurs non-étatiques ont été progressivement reconnus comme acteurs actifs plutôt que marginaux. Les ONG, en particulier, sont devenues hautement visibles et plus influentes de manière permanente dans tous les forums environnementaux. Cette immixtion dans les instances de négociations leur offre plus d'opportunités d'intervenir et augmente leur capacité de pressions (notamment pour les ONG du Sud qui souffrent d'un certain nombre de contraintes en termes de capacités). Toutefois, cette tendance qui consiste en l'implication massive des acteurs non-étatiques nécessite davantage de consolidation. En s'inspirant des traditions des régimes internationaux des droits de l'Homme, les réseaux de la société civile doivent se transformer en réels vecteurs de l'application et de la surveillance des AME. En effet, pour des raisons à la fois politiques et logistiques, il est fort probable que ces acteurs puissent jouer ce rôle plus convenablement que les gouvernements et les agences intergouvernementales. Pour ce faire, ces acteurs doivent être considérés non seulement comme parties prenantes, mais aussi comme des moteurs de la gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable.

#### *Amélioration de la coordination inter-organisationnelle*

Haas (2004) a déjà montré pertinemment pourquoi la centralisation n'est ni nécessaire ni désirée pour l'amélioration de la gouvernance mondiale. En effet, la coordination entre les différents acteurs impliqués, et dans les différentes institutions interétatiques concernées, revêt une extrême importance. Cette perception de la nécessité d'une coordination avancée faisait partie du mandat originel du PNUE, et était aussi

---

<sup>1</sup> En particulier DuPont suivie par Imperial Chemical Industries.

derrière la création du Nouveau Groupe de Management de l'environnement de l'ONU, qui essaie de coordonner les activités de toutes les agences ayant des attributions couvrant les questions de l'environnement et de développement durable. Cependant, une telle coordination ne doit pas être seulement consolidée entre les institutions environnementales interétatiques, mais doit également couvrir d'autres institutions telles que le PNUD, la Banque Mondiale et l'OMC (Esty et al. 2002).

Par ailleurs, la coordination ne requiert pas forcément la création de nouvelles institutions, mais nécessite seulement la consolidation du statut du PNUE en termes de soutien politique et de ressources pour qu'il soit capable d'assumer son mandat original de coordination. Le premier pas dans cette direction serait de convertir le PNUE en agence spécialisée – en remplacement du « *programme* » – tout en lui fournissant plus d'autonomie budgétaire pour lui assurer des ressources de base suffisantes et permanentes. Renforcer substantiellement le statut et le pouvoir du PNUE est susceptible de rendre inutile toute recommandation faisant appel à la création d'une nouvelle superstructure (Najam, Christopoulou et Moomaw, 2004).

## **2. Formes et évolutions de la gouvernance environnementale mondiale**

L'interdépendance des défis environnementaux mondiaux – de l'amenuisement de la couche d'ozone à l'épuisement des pêcheries, en passant par la baisse de la biodiversité et le changement climatique – implique qu'ils ne peuvent pas être gérés dans un cadre unilatéral ou régional (Durrant et Maguire, 2007). Lamy (2005:2) affirme que l'interdépendance a atteint aujourd'hui des proportions rendant nos systèmes institutionnels, encore adaptés aux réalités des États-nations, désormais dépassés. Cependant, la nécessité de remédier de manière globale n'est plus aujourd'hui objet de discorde. La question qui se pose actuellement n'est plus de savoir si nous avons besoin de plus de gouvernance mondiale ou non, mais plutôt de savoir combien de « gouvernances » seraient nécessaire.

Il faut souligner que l'enjeu n'est pas exclusivement environnemental (Froger, 2006). Plusieurs études et rapports ont confirmés que les ressources partagées, dont l'utilisation est peu réglementée, souffrent du risque de surexploitation. L'« imbrication » des institutions (WHAT, 2000) apparaît désormais comme l'objectif d'une approche globale, intégrée et efficace de la gouvernance environnementale et de développement durable. Se pose alors avec acuité la question de savoir dans quelle mesure existe-t-elle une volonté politique pour développer un tel système de gouvernance mondiale ? Si nous supposons que la volonté politique est disponible, est-elle réellement partagée entre les pays du Nord et ceux du Sud?

Lamy (2005) déclare que la réponse est affirmative. Après avoir varié en intensité au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, la volonté politique s'est accentuée dans le domaine de la sécurité par rapport au développement, plus forte dans le domaine de la finance en

comparaison avec l'environnement, plus évidente dans le domaine de la libéralisation du commerce des marchandises et services que dans la libre circulation des personnes, plus développée en économie que dans la justice, etc. Si la sécurité est aujourd'hui au sommet de l'agenda politique international, c'est parce que nous avons maintenant une meilleure idée des différents coûts de tout laxisme à l'égard de la prolifération des armes et des guerres à même de défigurer notre planète, de laisser les réseaux terroristes mettre en place leurs desseins visant la satisfaction du désir de vengeance et l'atteinte aux droits humains.

## ***2.1 Quelles formes pour la gouvernance environnementale mondiale ?***

Nous avons vu que le système de gouvernance mondiale, dominé à la fois par la diplomatie interétatique et les régimes internationaux, a été bousculé durant la dernière décennie dans différents sens. Il a été avancé que ce système avait échoué et qu'il devait être réformé ou remplacé. James Gustave Speth (2004:1-2), ex-Directeur de l'Institut Mondial des Ressources (WRI), déclarait dans ce sens que « le taux de dégradation environnementale qui a mobilisé la communauté internationale depuis plus d'un quart de siècle n'a pas été réduit jusqu'à présent. Les tendances alarmantes persistent et les problèmes deviennent de plus en plus profonds et urgents. Les actions entreprises par les gouvernements durant les dernières décennies ne représentent qu'une première initiative au niveau de la gouvernance mondiale de l'environnement. C'est une expérience qui a largement échoué ». Cette perspective illustre nettement la faible effectivité des mécanismes et processus actuels d'application, voire d'adoption des AME (Susskind, 1994).

Vu la complexité des conflits Nord-Sud dominant ces processus, les réunions qui prolifèrent dans le cadre des AME ont été qualifiées d' « épuisants » (VanDeveer, 2003). À cette complexité s'ajoute la manière avec laquelle le système économique mondial marginalise les questions de l'environnement et de développement durable. Les résultats du Sommet de Johannesburg et ceux du Copenhague au début de ce Millénaire ont reflété clairement l'insatisfaction grandissante d'une partie de la communauté mondiale. Le modèle de l'AME a été critiqué notamment en ce qui concerne les rythmes qu'il impose et les conditions toutes relatives de son efficacité. La reconnaissance croissante que les défis environnementaux et de développement durable sont liés à la fois aux problèmes de l'action collective, aux conflits d'intérêts entre États-nations et à l'expansion et l'accélération de la globalisation économique participe du même processus. En se basant sur ces faits, on a estimé que le processus déclenché par la Conférence de Stockholm en 1972 a été faussé, et qu'il est désormais nécessaire d'inventer de nouveaux mécanismes pour faire face aux défis posés, dont les effets sont de plus en plus irréversibles.

D'autres observateurs ont avancé également que la communauté internationale, face à ce défi environnemental mondial, interdépendant et grandissant, présente une réponse institutionnelle incomplète, déséquilibrée et inadéquate. Il est vrai que les dernières

décennies ont été marquées par le développement impressionnant – aux niveaux multilatéral et mondial – d'une panoplie d'instruments normatifs pour gérer les ressources environnementales mondiales menacées. Il en va de même pour les capacités institutionnelles internationales qui étaient l'objet d'importantes innovations aux niveaux régional et bilatéral. Cependant, au niveau mondial, aucun cadre institutionnel adéquat jouissant de la capacité de traiter efficacement les questions de l'environnement et de développement durable à l'ère de la globalisation n'a été mis en place.

Selon Kirton (2000), le système de gouvernance environnementale mondiale mis en place depuis la Conférence de Stockholm, et consacré par le Sommet de Rio, est inadéquat pour le traitement des défis préoccupant actuellement la communauté internationale. Malgré les achèvements de ce processus, on estime encore qu'une grande partie des questions importantes ont été laissées sans réponses. Par ailleurs, durant la dernière décennie, les grandes puissances se sont montrées réticentes et souvent hésitantes à soutenir politiquement et financièrement les institutions environnementales internationales, malgré la pression grandissante exercée sur l'environnement mondial à cause des dynamiques intensifiées de la globalisation économique. Ces systèmes de gouvernance sont souvent caractérisés par des mandats étroits, des ressources financières et humaines très limitées et un faible pouvoir et soutien politique. Le partenariat mondial en faveur du développement durable, dont les vertus ont été vantées depuis le Sommet de Rio, n'a pas été concrétisé aussi en raison d'une faible volonté politique et sociale. Comme conséquence, un fossé grandissant s'est creusé entre les capacités de la gouvernance mondiale et les défis environnementaux existants.

Toutefois, avec un droit international de l'environnement et un régime d'adoption des politiques plus développés par rapport au passé, la communauté internationale est appelée désormais à réfléchir sur la manière de rendre ce corpus institutionnel et normatif existant plus renforcé et cohérent pour qu'il soit plus à même de gérer les défis de durabilité de ce nouveau Millénaire. Le débat engagé actuellement sur la gouvernance mondiale pour l'environnement offre une opportunité à la communauté internationale d'entamer cette réflexion sur un cadre mondial de développement durable (WHAT, UNED et GLOBE, 2001).

Il n'est pas inutile de rappeler ici quelques une des alternatives proposées, notamment la création d'une organisation environnementale mondiale dans le cadre duquel tous les AME et les initiatives mondiales seraient gérées et coordonnées (Biermann, 2001). D'autres chercheurs ont même proposé une décentralisation de la gouvernance environnementale mondiale en accordant des rôles plus influents aux acteurs non-étatiques (locaux et transnationaux), et en se basant largement sur les mécanismes du marché et le renforcement de l'assistance financière et technologique pour l'atteinte des objectifs communs dans les domaines de l'environnement et de durabilité (par ex. Speth, 2004).

Il faut noter qu'une partie de ces alternatives existe déjà. Certains chercheurs, à l'instar de Najam Adil, ont avancé que notre perception de ce que doit être la gouvernance environnementale mondiale est restreinte. Si nous nous situons dans un cadre dépassant les relations internationales classiques marquées à la fois par la coopération et la diplomatie interétatiques, nous constatons l'existence d'un certain nombre d'activités et d'actions menées à travers le monde qui contribuent fortement à la constitution de cette gouvernance. En se focalisant sur les acteurs non-étatiques et les modes non-traditionnels de gouvernance (tels que les normes de certification, les réseaux transnationaux de défense et de soutien de l'environnement et les actions menées aux niveaux local et mondial), il est possible d'identifier un système de gouvernance mondiale multidimensionnel, controversé et éventuellement plus démocratique que le modèle dominant de la diplomatie environnementale interétatique. Cette perception défie le rôle dominant des États-nations en tant qu'acteurs centraux, et avance qu'une vision plus démocratique de gouvernance mondiale pourrait éventuellement nous permettre d'atteindre l'objectif de durabilité.

Najam, Ioli et Moomaw (2004) ont avancé, judicieusement, que le système de gouvernance environnementale mondiale ne semble pas fonctionner de manière simple et ordonnée. Ses catégories extensives d'acteurs peuvent être schématisées d'une façon plutôt non-linéaire, non-hiéarchique et interdépendante. Les objectifs clairs et communs se caractérisent souvent par leur absence, et les mécanismes de commande et de contrôle sont souvent ambigus. Pour ceux qui valorisent l'ordre et la précision, ce désordre peut être considéré comme un symbole inquiétant d'inefficience, de redondance et de dispersion. Pourtant, le système est globalement enrichi par ces différents éléments. Par ailleurs, de telles qualités existent déjà dans l'environnement naturel et contribuent même à l'équilibre écologique. En conséquence, les défis environnementaux ne peuvent être gérés adéquatement que via un système de gouvernance d'une complexité identique à celle des défis dont il est censé traiter.

Le système de gouvernance mondiale pour l'environnement et le développement durable est certainement imparfait, mais comprend plusieurs germes d'évolution. Ce système a fait preuve à la fois de flexibilité et de productivité. Si l'on se situe dans une optique optimiste, on peut dire que les résultats de l'action environnementale mondiale durant les dernières décennies étaient substantiels en termes d'accords et de négociations multilatéraux, de fonds considérables générés et alloués (si l'on compte les ressources financières utilisées par les gouvernements, les ONG, la communauté scientifique et le monde d'affaires), de projets adoptés, d'institutions créées et réformées, de nouvelles librairies de savoir et d'une armée d'experts et de professionnels de l'environnement. Un observateur pessimiste peut, au contraire, critiquer ce système en avançant que la plupart des AME souffrent du manque d'engagement de la part des parties contractantes ; que les ressources financières sont insuffisantes ou mal gérées ; que la plupart des projets n'ont pas atteint leurs objectifs escomptés ; que les nouvelles institutions n'ont pas réussi à rendre le système plus

productif et performant ; que le savoir est rarement mis à la disposition de la politique ; et que l'émergence de professionnels et d'experts de l'environnement s'est souvent traduite en consolidation de la bureaucratie environnementale, de telle sorte que la dégradation environnementale garde toujours le même rythme.

Si l'on suppose qu'il y a une part de vérité dans chacune de ces deux catégories d'évaluation, on peut conclure que ce qui paraît comme un réseau spontané, désordonné et chaotique de relations entre institutions variées et dispersées, est en réalité un système remarquablement actif, et souvent efficient, de gouvernance environnementale mondiale (Najam, Ioli et Moomaw, 2004).

D'autres chercheurs ont adopté une approche différente pour l'analyse de ce système de gouvernance. Pour O'Neill (2007) par exemple, il est possible d'identifier un cadre ou un méta-régime de gouvernance mondiale qui a été mis en place depuis la Conférence de Stockholm. Ce méta-régime, au lieu de rester statique, a fait preuve d'élasticité pour faire face aux différentes pressions exercées et demandes de changement. Cependant, certains de ses éléments ont évolué lentement par rapport à d'autres : par ex. les règles de base et les procédures gouvernant les processus décisionnels ont résisté fortement au changement par rapport aux normes fondamentales du régime. Graduellement, ce méta-régime, tel qu'il existe actuellement, est de loin le plus complémentaire avec les formes « alternatives » de gouvernance environnementale mondiale. De fait, et malgré le besoin d'une certaine ingénierie pour rendre ce système plus fonctionnel et efficace, il paraît plus avantageux de réformer et d'ouvrir ce méta-régime sur d'autres acteurs et processus plutôt que de se lancer dans la construction intégrale d'un nouveau système.

## ***2.2 La gouvernance mondiale du changement climatique, nouveaux défis et opportunités pour les pays du sud***

Le changement climatique est l'un des défis mondiaux les plus délicats du 21<sup>ème</sup> siècle. Son traitement nécessite à la fois des connaissances scientifiques développées, des ressources importantes (humaines, financières et technologiques) et des actions coordonnées sur les plans national, régional et mondial. Historiquement, les pays du Nord assument une grande part de responsabilité sur la croissance des gaz à effet de serre (GES), même si la responsabilité des pays du Sud se développe actuellement de manière grandissante (l'émergence de certaines puissances telles que la Chine et l'Inde). Les conséquences projetées du changement climatique selon les scénarios actuels toucheront à la fois la production alimentaire, les ressources hydriques, les installations côtières, les écosystèmes forestiers, la santé, la sécurité énergétique, le patrimoine génétique, etc. Par ailleurs, la capacité d'adaptation des communautés éventuellement affectées par ce phénomène est très faible dans les pays du Sud par rapport à ceux du Nord.

La Convention-Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC)<sup>1</sup>, qui a mis en place le cadre d'une recherche de stabilisation des GES dans l'atmosphère, a reconnu les responsabilités communes mais différencierées (Stone, 2004), ainsi que les capacités et les conditions sociales et économiques respectives de différents pays. Par la suite, le Protocole de Kyoto adopté en 1997, et mis en œuvre tardivement en 2005, a aussi souligné l'importance de la stabilisation des GES dans l'atmosphère tout en adhérant aux principes de la durabilité. Il a aussi précisé les lignes directrices et les règles relatives aux plans de réduction de six GES<sup>2</sup> destinées aux pays développés. Ces plans exigent de ceux-ci<sup>3</sup> la réduction de leurs émissions selon une moyenne de 5.2% en se basant sur les niveaux de 1990. De telles réductions doivent être réalisées durant une période quinquennale allant de 2008 à 2012. En parallèle, le Protocole n'a imposé aucune obligation similaire pour les pays du Sud.

Selon certaines estimations, les dispositions de la CCUNCC et du Protocole de Kyoto se sont avérées inadéquates pour traiter le défi du changement climatique. Pour Mitchell (2003), le processus de négociation a beaucoup souffert du retrait des États-Unis et des critiques des mouvements environnementaux à cause de son inefficacité à traiter le défi du changement climatique. Par ailleurs, le processus de Kyoto, depuis son lancement, s'est focalisé sur les besoins immédiats en vue de démarrer la phase d'application et de recevoir les ratifications des différents pays développés cités dans l'Annexe n°1, et par conséquence garantir l'entrée en vigueur du Protocole. Cependant, la focalisation sur les objectifs à long terme de la CCUNCC doit être privilégiée dans la phase actuelle. Les pays du Sud seront appelés, dans un avenir proche, à jouer un rôle croissant dans l'atteinte de ces objectifs directement (au travers des seuils d'émissions) et indirectement (au travers du commerce des permis d'émission). Dans un tel contexte, ces pays sont désormais exposés aux opportunités et aux défis liés à tout le processus.

Promouvoir des stratégies d'adaptation et de réduction des émissions des GES mettra certainement les pays du Sud face aux différents coûts qui ne seront pas sans implications en termes de développement social et économique. Pourtant ces préoccupations ont été marginalisées car durant le processus de négociation, toutes les énergies et les ressources ont été mobilisées pour convaincre plusieurs pays de l'Annexe n°1 à adhérer au Protocole de Kyoto. Certains observateurs remarquent que le boycott des négociations par quelques pays a induit le déplacement des préoccupations des pays du Sud vers l'extrême marge. Il est désormais temps de redonner aux priorités des ces pays une place de choix dans l'agenda international. Il est vrai que la première phase du processus s'est focalisée largement sur les objectifs de réduction des émissions qui intéressent généralement les pays du Nord, considérés

---

<sup>1</sup> Cette convention, signée en 1992 suite à la Conférence de Rio, est entrée en vigueur le 21 mars 1994. Elle a été ratifiée par 192 pays.

<sup>2</sup> Dioxyde de carbone, méthane, oxyde de nitrons, chlorofluorocarbone, hydrofluorocarbone et perfluorocarbone.

<sup>3</sup> Pays de l'Annexe B du Protocole.

comme principaux émetteurs de carbone (Müller, 2002). Toutefois, la période post-Kyoto n'a pas été bien optimisée vu que l'effort déployé avait pour objectif de convaincre les pays de l'Annexe n°1 à respecter des engagements déjà convenus à Kyoto, ce qui a laissé peu de temps et d'énergie au traitement d'autres questions, en l'occurrence celles intéressant les pays du Sud (Najam, Huq et Sokona, 2003).

Il faut ajouter aussi que les tensions Nord-Sud ont compliqué davantage la gouvernance mondiale du climat et alimenté les craintes de certains pays du Sud qui considèrent que le Protocole de Kyoto est orienté et structuré d'une façon désavantageuse pour leurs intérêts, et qu'ils seront invités inévitablement à adopter de futurs amendements au Protocole. Par exemple, en essayant de déterminer, dans une première phase, les pourcentages de réduction des émissions en choisissant l'année 1990 comme référence au lieu de se baser sur les émissions par habitant, le Protocole a déjà adopté une formule qui bénéficie largement aux grands émetteurs de carbone (pays du Nord) au détriment de petits émetteurs (la majorité des pays du Sud). De ce fait, ceux-ci craignent que ce précédent influence les futures négociations portant sur la détermination des objectifs de réduction de telle sorte qu'on accordera plus d'avantages aux pays du Nord en ce qui concerne les permis d'émission par rapport aux pays du Sud où les émissions par habitant sont très faibles. Une telle orientation récompenserait les grands émetteurs de carbone situés au Nord au lieu de résERVER la récompense aux petits émetteurs situés au Sud. De toutes manières, les pays en développement préféreraient probablement un arrangement basé sur le maximum d'émissions permises en fonction d'une formule négociée<sup>1</sup>, et d'une focalisation sur l'interrelation entre le changement climatique et le développement durable.

L'absence de résultats concrets et contraignants de la Conférence sur le climat qui s'est tenue à Copenhague en décembre 2009 pourrait laisser pencher la balance du côté des observateurs pessimistes, et il est vrai qu'il faut une dose certaine d'optimisme pour trouver dans la nature des engagements pris à Copenhague quelques motifs de satisfaction (Colombier, 2010). Néanmoins, il importe de souligner à la fois la reconnaissance par l'ensemble des acteurs de l'universalité de la lutte contre le changement climatique (Boisson de Chazournes, 2009) et le rôle important de nombreux acteurs du Sud. La récente prise de conscience de la capacité d'influence de ces pays marque une évolution positive dans la dynamique mondiale de gestion des questions climatiques. Évolution contrebalancée bien sûr par l'absence d'accord contraignant, par des objectifs peu clairs, et par des promesses qui manquent de lisibilité. Pour autant, ce Sommet aura aussi permis de revaloriser le principe de

---

<sup>1</sup> Certains pays du Sud (comme l'Inde et la Chine) ont suggéré que le « *droit* » de polluer l'atmosphère doit être accordé en fonction de la population. En adoptant une telle mesure, les pays dont les populations sont très importantes en terme quantitatif émettront dans les prochaines décennies des GES de façon supérieure par rapport aux pays ayant des populations limitées. De plus, au cas où les émissions de ces pays sont inférieures par rapport aux niveaux autorisés, ceux-ci peuvent vendre leurs droits aux pays qui en ont besoin (Sathaye et al. 2006).

responsabilités communes mais différencier les en lui redonnant une place de choix dans les négociations post-2012 (Honkonen, 2009).

## Conclusion

L'émergence de la gouvernance mondiale de l'environnement et de développement durable durant les dernières décennies fait appel à une nouvelle et différente approche de coopération et d'action collective indispensable pour surmonter l'impasse actuelle et opérationnaliser le développement durable. Une telle approche, selon Sanwal (2004), doit être fondée sur « le soutien mutuel », d'autant plus qu'elle met en exergue les risques de la dichotomie locale-mondiale, encourage le développement et l'utilisation des innovations technologiques en tant que partie du processus de formulation des politiques, et enfin considère la globalisation comme une force potentiellement positive. En couvrant toutes ces sphères, une telle approche exige également de considérer les autres parties prenantes, au-delà de l'État-nation, comme acteurs de tous débats sur le développement durable. Si une telle dynamique est à mettre en œuvre, il serait possible de fonder une nouvelle approche universelle de développement durable qui ne sera pas uniquement basée sur la diplomatie interétatique ou sur des aménagements sectoriels.

Selon Najam (2005), les pays du Sud sont à présent moins préoccupés par la question de la nécessité ou non d'un système de gouvernance environnementale mondiale (questions relatives à la légitimité) et accordent plus d'intérêt à la limite de leur capacité à y participer de manière significative et influente (questions relatives à l'efficacité). Par ailleurs, ces pays sont encore les acteurs principaux, mais réticents, de ce système malgré leur aptitude à l'influencer qui reste fortement entravée par plusieurs facteurs tels que leur auto-perception de la marginalisation, leurs capacités limitées ainsi que le niveau perçu de légitimité et d'efficacité du système. Ces pays s'intéressent actuellement aux questions d'application, ils exigent de plus en plus que l'efficacité d'une telle gouvernance ne soit pas uniquement mesurée en termes de variables écologiques, mais également en termes de variables de développement et d'équité, consubstantiels au développement durable.

D'un autre côté, un arrangement Nord-Sud sur les différents défis mondiaux est une condition *sine qua non* pour garantir le succès d'une gouvernance mondiale de développement durable. Cet arrangement pourrait être atteint à condition de fonder l'architecture des différents régimes environnementaux internationaux (tel que le régime du changement climatique) sur les objectifs initiaux de développement durable déjà largement acceptés. Au-delà des considérations éthiques, une telle orientation sera aussi dans l'intérêt économique des pays développés et permettra de prévenir des crises liées à la pauvreté et à la dégradation environnementale qui généreront d'autres problèmes plus alarmants (tels que l'insécurité collective et les flux migratoires non-maîtrisés) ayant des effets désastreux à la fois sur les pays du Nord et ceux du Sud.

## Bibliographie

- Behnassi M. (2003), « Les négociations environnementales multilatérales: vers un système de gouvernance mondiale pour l'environnement », Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Casablanca de l'Université Hassan II, Casablanca.
- Biermann F. (2001), "The Emerging Debate on the Need for a World Environment Organization: A Commentary", *Global Environmental Politics*, 1.1, pp. 45-55.
- Boisson de Chazournes L. (2009), « Le droit et l'universalité de la lutte contre les changements climatiques », *Cahiers Droit, Sciences et Technologie*, Dossier thématique : Droit et Climat, n°2, CNRS Éditions, Paris, pp. 29-36.
- Colombier M. (2010), « Pourquoi des résultats si mitigés à Copenhague », *Interface*, n°53, Bruxelles, pp. 3-4.
- Colson R. Munagorri Encinas (de), Denis Benjamin, Leclerc Olivier, Rousseaux Sandrine, Toeer-Schaub Marta (2009), « Expertise et gouvernance du changement climatique », Tome 51, *LGDJ*, 51 pages.
- Dauvergne P. (2005), "Globalization and the Environment", *Global Political Economy*, John Ravenhill (ed.), Oxford, Oxford University Press, pp. 366-389.
- Dodds Felix (2000), "Reforming the International Institutions", *Earth Summit 2002: A New Deal*, Felix Dodds (eds.), Earthscan Publications, London, pp. 290-314.
- Durrant Nicola and Maguire Rowena (2007), "An Integrated Legal Approach to Global Environmental Governance: Combating Climate Change, Drought, and Deforestation", Available at: [http://www.isr.qut.edu.au/downloads/inte\\_environ\\_gov\\_rev\\_2007.pdf](http://www.isr.qut.edu.au/downloads/inte_environ_gov_rev_2007.pdf)
- Esty Daniel and Ivanova Maria (2001), "Making International Environmental Efforts Work: The Case for a Global Environmental Organization", Paper presented at the *Open Meeting of the Global Environmental Change Research Community*, Rio de Janeiro, October 6-8.
- Esty Daniel C. et al. (2002), *Global Environmental Institutions Perspectives on Reform*, Royal Institute of International Affairs, Sustainable Development Programme.
- Esty Daniel C. and Ivanova Maria H. (2002), "Revitalizing Global Environmental Governance: A Function-Driven Approach", *Global Environmental Governance: Options and Opportunities*, Daniel C. Esty D. and Ivanova Maria H. (ed.), New Haven, CT: Yale School of Forestry and Environmental Studies, pp. 181–204.
- Froger Géraldine (2006), « Significations et ambiguïtés de la gouvernance dans le champ du développement durable », *Monde en développement*, 2006/4, n°136, pp. 11-28.
- Gleditsch Nils Petter (2001), "Resources and Environmental Conflict: The State-of-the-Art", *Responding to Environmental Conflicts: Implications for Theory and Practice*, Eileen Petzold-Bradley, Alexander Carius and Arpád Vincze (eds.), Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, pp. 53-66.
- Haas Peter M. (2003), "Lessons from Environmental Governance for Debt Forgiveness", *Sovereign Debt: Origins, Management, and Restructuring*, Vinod Aggarwal and Brigitte Granville (eds.), London, Royal Institute of International Affairs.
- Haas Peter (2004), "Addressing the Global Governance Deficit", *Global Environmental Politics*, Vol. 4/4, pp. 1-15.
- Honkonen Tuula (2009), "The Principle of Common but Differentiated Responsibility in Post-2012 Climate Negotiations", *RECIEL*. 18 (3), pp. 257-267.
- Kelly Michael J. (1997), "Overcoming Obstacles to the Effective Implementation of International Environmental Agreements", *Georgetown International Environmental Law Review*, Vol. 9, pp. 447-488.
- Kirton John (2000), "Creating Coherence in Global Environmental Governance: Canada's 2002 Opportunity", Paper prepared for a Panel on "*Multilateral Environmental Agreements and Institutions: Making Them Work in the Twenty-First Century World*", Ottawa, November 30-December 1.

- Lamy Pascal (2005), "Global Governance: Lessons from Europe", *Discussion Paper Series No. 2005.1*, Geneva, UN Economic Commission for Europe.
- Le Prestre P. (2005), « Les ONG et l'efficacité du système de gouvernance de la convention sur la diversité biologique », Aubertin Catherine (ed), *Représenter la nature ? : ONG et Biodiversité*. Paris, IRD, pp. 145-177.
- Martimort-Asso Benoit et Tubiana Laurence (2005), « International Environmental Governance: The Next Steps », *Les synthèses IDDRI*, n°7, janvier.
- Meyer John et al. (1997), "The Structuring of a World Environmental Regime, 1870-1900", *International Organization* 5, Autumn, pp. 623-652.
- Mitchell Ronald B. (2003), "International Environmental Agreements: A Survey of Their Features, Formation and Effects", *Annual Review of Environment and Resources*, n°28, pp. 429-461.
- Müller B. (2002), "The Global Climate Change Regime: Taking Stock and Looking Ahead", *Yearbook of International Cooperation on Environment and Development 2002/2003*, London, Earthscan.
- Najam Adil, Huq Saleemul and Sokona Youba (2003), "Climate Negotiations Beyond Kyoto: Developing Countries Concerns and Interests", *Climate Policy* 3, pp. 221-231.
- Najam Adil, Ioli Christopoulou, and Moomaw William R. (2004), "The Emergent "System" of Global Environmental Governance", *Global Environmental Politics*, 4/4, November, pp. 23-35.
- Najam Adil, Papa Mihaela and Taiyab Nadaa (2006), *Global Environmental Governance: A Reform Agenda*, Canada, International Institute for Sustainable Development.
- Najam Adil (2005), "Developing Countries and Global Environmental Governance: From Contestation to Participation to Engagement", *International Environmental Agreements*, vol. 5, pp. 303-321.
- O'Neill Kate (2007), "From Stockholm to Johannesburg and Beyond: The Evolving Meta-Regime for Global Environmental Governance", Paper presented at *The 2007 Amsterdam Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change*, May 24-26.
- Panayotou Theodore (2000), "Globalization and the Environment", *Working Papers*, Center for International Development Harvard University.
- Prakash Aseem (1999), "Governance and Economic Globalization: Continuities and Discontinuities", Paper presented to the *UN General Assembly*, New York.
- Prieur Michel (2001), « Incertitude juridique, incertitude scientifique et protection de l'environnement », *Incertitude juridique, incertitude scientifique*, Les cahiers du CRIDEAU, n°3, Limoges, PUL, pp. 9-16.
- Rodary Estienne (2008), « Nouveaux acteurs, nouvelle gouvernance ?- La gouvernance de la biodiversité et le développement, Regards sur la terre »- *L'annuel du développement durable*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Rugman Alan and Soloway Julie (1997), "An Environmental Agenda for APEC, Lessons from NAFTA", *International Executive*, 39/6, pp. 735-44.
- Sanwal Mukul (2004), "Trends in Global Environmental Governance: The Emergence of a Mutual Supportiveness Approach to Achieve Sustainable Development", *Global Environmental Politics*, Vol. 4, n° 4, November, pp. 16-22.
- Sathaye Jayant et al. (2006), "Climate Change, Sustainable Development and India: Global and National Concerns", *Current Science*, Vol. 90, n°3, pp. 314-325.
- Speth James Gustave (2004), *Red Sky at Morning: America and the Crisis of the Global Environment*, New Haven, Yale University Press.
- Stone, Christopher (2004), "Common but Differentiated Responsibilities in International Law", *The American Journal of International Law*, Vol. 98, n°2, pp. 276-301.
- Susskind Lawrence E. (1994), *Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Environmental Agreements*, New York, Oxford University Press.
- Tänzler Dennis et al. (2004), *Environmental Cooperation and Conflict Prevention at the World Summit on Sustainable Development*, Berlin, Adelphi Research.
- UNEP (2000), *Annual Report*, available at <http://www.unep.org>
- Usui, Mikoto (2004), "The Private Business Sector in Global Environmental Diplomacy", *Emerging Forces in Environmental Governance*, N. Kanis & P. Haas (eds.), UNU Press, pp. 216-259.
- VanDeveer Stacy (2003), "Green Fatigue", *Wilson Quarterly*, pp. 55-59.

World Humanity Action Trust (WHAT) (2000), *Governance for a Sustainable Future*, Nottingham, UK, Russell Press Ltd.

World Humanity Action Trust (WHAT), UNED Forum, and Global Legislators Organizations for a Balanced Environment (GLOBE) (2001), “Governance for Sustainable Development. WHAT Governance Programme”, Submission to the *Fourth Meeting of the Open Ended Intergovernmental Group of Ministers or Their representatives on International Environmental Governance*, Montreal, Canada, 30 November- 1 December.

## **Faut-il ressusciter l'éco-développement pour sauver le NEPAD ?<sup>1</sup>**

**Emil TCHAWE HATCHEU**

*Université de Dschang, Cameroun*

*emiltchawe@gmail.com*

### **Résumé**

*La vision du développement portée par le NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) est fondée sur la conviction que l'Afrique a un rôle déterminant à jouer dans la protection de l'environnement. Dans cette partie de la planète où les ressources naturelles présentent à la fois des enjeux économiques pour les multinationales et de survie pour les populations locales, l'analyse des besoins de développement aboutit au constat de l'impossibilité de conserver la nature à l'état sauvage et des difficultés à gérer durablement les ressources naturelles. La protection de la nature est incompatible avec l'appauvrissement des peuples, la multiplication des conflits et l'accroissement du taux d'urbanisation. De nombreux gouvernements perçoivent leurs ressources naturelles non comme un patrimoine à préserver, mais comme une vache à traire et à dépecer. Il en résulte que la pression exercée sur les ressources naturelles au cours de la dernière moitié du XX<sup>e</sup> siècle a entraîné des changements plus radicaux. A travers l'appel au retour à l'écodéveloppement, nous montrons le fossé entre l'objectif universel de développement durable et les capacités intrinsèques d'une Afrique qui restera pour longtemps encore à la traîne tant que le NEPAD n'accordera pas la priorité au financement de l'éducation et à la recherche scientifique.*

### **Mots - clés**

*Afrique, ressources naturelles, eco développement, recherche scientifique.*

### **Abstract**

*The development vision presented in the NEPAD (New Partnership for Africa's development) is based on the belief that Africa has a role to play in protecting the environment. In this part of the world where natural resources have both economic issues for multinationals and survival for local populations, analysis of development needs led to the observation of the impossibility of preserving nature and managing natural resources sustainably. The protection of nature is incompatible with the impoverishment of peoples, the multiplication of conflicts and the increasing rate of urbanization. Many governments see their natural resources not as a heritage to preserve, but as a milking cow. It follows that the pressure on natural resources during the last half of the XX<sup>th</sup> century has led to more radical changes. Through the call for a return to eco-development, we show the gap between the universal goal of sustainable development and the intrinsic capabilities of an Africa that will continue to lag as long as the financing of education and scientific research will not be given by NEPAD.*

### **Key words**

*Africa, natural resources, eco development, scientific research.*

---

<sup>1</sup> Le texte original de cet article a été présenté au XVIII<sup>ème</sup> Colloque Fédérateur International de l'Institut CEDIMES, qui s'est tenu à Paris du 22 au 23 mai 2008 sur le thème «Comment rendre le développement plus durable ?»

## **Introduction**

La multiplication des émeutes de la faim dans certains pays africains en 2008 (Cameroun, Burkina Faso, Sénégal, Egypte) indique peut-être le début d'une nouvelle période de l'histoire du développement du continent. Conséquence entre autres du détournement de la production agricole pour la fabrication du biocarburant au détriment de l'alimentation, cette crise est liée à la flambée des prix des denrées alimentaires. Elle intervient surtout moins d'une décennie après le constat de l'échec des politiques d'ajustement structurel et l'avènement de la « bonne gouvernance » (Osmont, 1996). Ces politiques dont la finalité était d'arrimer les économies africaines à la mondialisation, n'ont pas mis l'Afrique sur le chemin de la croissance et encore moins sur la voie du développement. De plus, malgré la forte mobilisation des différents partenaires du développement, y compris les entreprises privées lors du Sommet Mondial sur le développement durable de 2002 à Johannesburg, la polémique sur la médiocrité des résultats obtenus a mis en évidence la difficulté à compter sur l'Occident pour rendre le développement plus durable en Afrique.

Conçu par les Africains eux-mêmes comme alternative endogène, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) peine à combler les espoirs qu'il a suscités. Ce projet de développement initié par plusieurs chefs d'États africains dont le Sud-Africain Thabo Mbeki, l'Algérien Abdelaziz Bouteflika, le Sénégalais Abdoulaye Wade, le Nigérian Olusegun Obasanjo et l'Égyptien Hosni Moubarak a pour objectif de combler le fossé séparant l'Afrique du reste du monde. Malgré les reproches qui ont conduit à l'abandon de l'approche de l'éco-développement à partir de 1980, les difficultés actuelles du continent confirment que le développement ne peut pas uniquement être guidé par des considérations économiques, mais également par des exigences sociales et écologiques. La destruction plus ou moins rapide des écosystèmes naturels et l'obligation dans laquelle de nombreuses sociétés africaines se sont trouvées de repousser toujours plus loin les limites de la forêt pour accroître la production agricole et satisfaire leurs besoins de subsistances font peser de sérieuses menaces sur l'avenir de ces pratiques et de ces sociétés<sup>1</sup>.

Pour tenter de répondre à la question de savoir « comment rendre le développement plus durable en Afrique » nous axons l'analyse sur deux secteurs d'activité:

---

<sup>1</sup> Dans le contexte actuel de globalisation et de « modernisation », le devenir de la pharmacopée et de la médecine traditionnelle traduit mieux les inquiétudes sur la durabilité du développement en Afrique. La question est en effet celle de savoir comment rendre la pharmacopée et la médecine « traditionnelle » africaine plus performantes et plus utiles pour l'humanité entière. Cette médecine doit sa réputation au savoir et au savoir-faire des sociétés et des peuples qui pendant longtemps ont su vivre en symbiose avec leur environnement naturel.

l'exploitation forestière d'une part, la question alimentaire, les enjeux et la controverse autour des organismes génétiquement modifiés (OGM) d'autre part. L'éco-développement, mode de développement en harmonie avec la nature et les besoins humains dans un environnement qui préconise une remise en cause radicale du projet de développement obligeant l'humanité à changer de cap pourrait-il être la panacée pour rendre le développement en Afrique plus durable? A travers cet appel au retour à l'éco-développement, nous essayons de montrer le fossé entre l'objectif universel de développement durable fondé sur la solidarité intergénérationnelle (CMED, 1987 : 47) et les capacités intrinsèques d'une Afrique qui restera pour longtemps encore à la traîne tant que le NEPAD n'accordera pas la priorité à l'éducation, à la formation et à la recherche scientifique permettant à chaque individu de prendre pleinement conscience de la menace qui pèse sur la planète.

L'article est divisé en trois parties. Dans la première partie nous montrons que la conservation des ressources naturelles à l'état sauvage en Afrique est un projet utopique en raison de la forte croissance démographique, de l'urbanisation rapide et parce que les ressources naturelles constituent souvent l'unique base de développement économique de nombreux pays. La deuxième partie fait le point sur la situation et les enjeux des OGM en Afrique. Enfin la troisième partie traite des atouts de l'écodéveloppement pour le continent africain.

## **I. Conserver les ressources naturelles en Afrique : un projet utopique**

La croissance économique ne suffit pas pour induire le développement même si elle est supposée avoir un rôle automatiquement redistributif. Les richesses nouvellement créées doivent permettre aussi de financer la protection de l'environnement. C'est une combinaison de changements mentaux et sociaux d'une population qui la rend apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global. La notion du développement durable s'enracine dans des conceptions écologiques. Il s'agit de concilier des objectifs jugés parfois incompatibles de développement des sociétés humaines et de conservation de la nature. La conservation est définie comme la gestion de l'utilisation par l'homme de la biosphère de manière à ce que les générations actuelles tirent le maximum d'avantages des ressources vivantes tout en assurant leur pérennité pour pouvoir satisfaire les besoins et les aspirations des générations futures. Il s'agit donc d'assurer la préservation des principales ressources naturelles indispensables à l'humanité en maintenant les systèmes et processus écologiques entretenant la vie, de préserver la diversité biologique dont dépendent la plupart de ces processus et systèmes, et enfin de veiller à l'utilisation durable des écosystèmes et des espèces dont sont tributaires aussi bien les communautés rurales que les grandes industries.

L'idée d'un rapprochement entre protection de la nature et développement économique a des racines lointaines dans le mouvement conservationniste nord

américain qui connu ses heures de gloire au tournant du 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècle. La doctrine de ce mouvement dont Théodore Roosevelt fut l'un des fervents partisans se résume en ces termes : « avec la croissance de la population et l'augmentation encore plus rapide de la consommation, les besoins en ressources naturelles sont encore plus grands. Si une génération détruit ses ressources, elle réduit la capacité des terres à soutenir une population plus grande, diminue le niveau de vie, enlève le même droit de la vie à des générations futures » (Vivien 2002). Les partisans de la conservation de la nature en appellent à une exploitation raisonnable de l'environnement avec la constitution de réserves naturelles pour permettre à terme de produire davantage. Par contre les partisans de la « préservation » mettent en avant l'idée de la nature sauvage où on peut venir se ressourcer et se régénérer.

Vingt ans après la conférence de Stockholm (1972), la conférence de Rio (1992) lie définitivement et plus étroitement les questions d'environnement et de développement. (Aubertin, 2002). Cet engagement international marque l'essor du principe de développement durable et va commander la mise en place de structures institutionnelles relais dans chaque pays (Commissions nationales du développement durable) destinées à coordonner les initiatives prises à l'échelon national. L'Agenda 21 a en effet le mérite de déterminer les responsabilités qui incombent à chacun des acteurs de la société civile dans l'application du principe de développement durable. Les États, notamment, sont invités à se doter d'une stratégie de développement durable et les collectivités locales à mettre au point des Agendas 21 locaux. Quelle est la situation sur le continent africain ?

### ***1. Le paradoxe africain***

Conserver, préserver, exploiter ou protéger les ressources naturelles : le débat n'est pas nouveau. Le dilemme reste entier pour ce qui est de l'Afrique. Depuis des millénaires l'homme utilise les plantes et les animaux de la forêt pour se nourrir, se vêtir, se soigner. La conservation des ressources naturelles à l'état sauvage en Afrique est une entreprise herculéenne voire un projet utopique pour les raisons suivantes : forte croissance démographique, urbanisation rapide, appauvrissement des populations, multiplication des conflits et déplacement des populations, abattage illégal d'arbres, braconnage et surtout faible niveau de formation et d'éducation des populations aussi bien rurales qu'urbaines. Ces facteurs ont conjugué leurs effets pour amplifier les prélevements et accélérer la dégradation des ressources. On estime en effet que 1,2 million de tonnes de viande de brousse sont commercialisées chaque année en Afrique. L'essor de la chasse accélère la disparition de certaines espèces fauniques (gorilles, éléphants, buffles, chimpanzés, okapis, etc.). Dans la zone sahélienne, l'arbre est devenu une ressource particulièrement rare depuis que la production du bois de chauffe et du charbon de bois pour la ville s'est ajoutée aux effets de la sécheresse. En l'espace de trois décennies les forêts du Burkina Faso comme celles des autres pays du Sahel sont devenues des clairières quand elles n'ont pas disparu.

En absence de véritable industrie et en raison de la faiblesse du secteur des services, les ressources naturelles (terres, eaux, forêts, mines, faunes etc.) constituent souvent l'unique ou la principale base de développement économique de nombreux pays du continent, pauvres et très endettés pour la grande majorité. C'est le cas par exemple pour le Niger dont l'uranium constitue l'unique base de développement ou encore pour la Mauritanie avec le fer. La vente de bois contribue pour près de 8% du produit intérieur brut et fourni 20% de l'emploi au Gabon et assure 25% des recettes d'exploitation au Cameroun. De plus, la corruption endémique incompatible avec la bonne gouvernance annihile les espoirs d'une grande partie de la population qui n'a d'autre choix que de se livrer à la surexploitation des ressources naturelles qui accélère la dégradation de l'environnement. Dans ces conditions les politiques et les stratégies de conservation des ressources naturelles relèvent d'une certaine utopie.

## ***2. La surexploitation des ressources en Afrique***

Si à l'aube des indépendances, les ressources forestières, minières et pétrolières étaient globalement vierges et intouchées en Afrique, un demi-siècle après, la situation est celle d'une certaine surexploitation. Les besoins en matière de financement du développement, la croissance démographique et l'accroissement subséquent de la demande alimentaire et des terres cultivables ont mis à mal les ressources foncières, fauniques et forestières en Afrique. Les progrès techniques et technologiques ont amélioré les moyens et les conditions d'exploitation tandis que la forte croissance économique en Occident et dans les pays émergents d'Asie ont contribué à l'augmentation de la demande de matières premières d'origine africaine. La pression exercée sur les ressources naturelles en Afrique au cours de la dernière moitié du 20<sup>ème</sup> siècle a eu des conséquences plus dramatiques, entraînant des changements plus radicaux qu'au cours des dix mille ans de l'ère post-glaciaire. Au cours de cette période la protection des ressources environnementales a rarement été la préoccupation prioritaire des sociétés. En 2000 à peine 1 million d'hectares de forêt étaient soumis à une politique d'aménagement en Afrique Centrale alors que 30 à 60 millions d'hectares étaient en exploitation à cette période. Les conditions d'aménagement durable (délimitation stricte du périmètre de protection, élaboration d'un inventaire et respect de la réglementation) sont rarement à l'ordre du jour. Ce laxisme seul n'explique pas la dégradation de l'environnement en Afrique.

Si le couvert forestier s'étend dans les pays développés, il régresse nettement dans les pays en développement. De 1980 à 1995 on estime à 200 millions d'hectares la superficie déboisée en Afrique, en Asie ou en Amérique latine. Une perte annuelle de 13 à 15 millions d'hectares qui affecte surtout les forêts humides tropicales. Parmi les pays les plus touchés, la déforestation a été particulièrement rapide dans les pays comme la Côte d'Ivoire où il n'existe plus qu'à peine 2 millions d'hectares de forêt sur une superficie originelle de 12 millions d'hectares (Ortou, 2000). Les tableaux n°1 et n°2 donnent respectivement la situation de la déforestation dans trois régions écologiques d'Afrique et dans certains pays du continent.

*Tableau n°1 : Evolution de la forêt dans certaines régions d'Afrique entre 1980 et 1995*

Region	Evolution de la deforestation
Afrique australe tropicale	- 8%
Afrique centrale	- 6 %
Afrique humide occidentale	- 1 %

*Source : FAO.*

*Tableau n°2 : Evolution de la déforestation dans certains pays d'Afrique Centrale*

Pays	Année			Evolution 1980-1990 (%)
	1980	1990	1995	
Cameroun	21,57	20,23	19,6	-6,2
Centrafrique	31,85	30,57	29,93	-4
Congo	20,19	19,71	19,5	- 2,4
Guinée Equatoriale	1,9	1,83	1,73	-3,7
Gabon	19,4	18,29	17,84	- 5,7

*Source : FAO.*

Les causes de la déforestation sont multiples mais les facteurs déclenchant en Afrique tropicale humide sont bien souvent l'exploitation forestière ou la mise en place de grandes plantations (café, cacao, bois, palmier à huile). La demande mondiale de bois (bois d'œuvre dans les pays développés, bois de chauffe dans les pays en développement) continue de croître. Souvent le défrichement se fait par le feu, technique dévastatrice des planteurs et des cultivateurs qui détruit les rejets et les racines et empêche toute régénération naturelle. Le gain de la forêt sur la savane par agrégation de forêts, d'arbres fruitiers abandonnés avec les arbres pionniers poussant sur les termitières (Youta Happi, 1997) ont des effets bien limités par rapport au désastre de la déforestation mécanique et édaphique. La croissance démographique et l'urbanisation rapide ont également des effets pervers sur l'environnement en Afrique.

### ***3. L'impact de la croissance démographique et de l'urbanisation***

L'étude Prospective pour le Développement à Long Terme de l'Afrique de l'Ouest (WALPTS, 1994) montre qu'en 1990, le taux d'urbanisation en Afrique de l'Ouest était de 40% contre 13% seulement en 1960. Si à l'aube des indépendances à peine un Africain sur cinq pouvait être considéré comme citadin, ce rapport est aujourd'hui d'un sur trois. Les conséquences de cette urbanisation rapide se lisent dans la saturation des infrastructures et des équipements, l'étalement du périmètre urbain, l'exacerbation des conflits fonciers ou l'augmentation de la demande alimentaire. La croissance urbaine suscite d'autant plus d'inquiétude qu'il faut nourrir convenablement une population dont l'effectif augmente d'année en année en préservant l'environnement par une gestion intelligente des ressources naturelles (terre, eau, air, arbre) aussi bien dans les zones de production en campagne, sur les lieux de distribution que dans les zones de

consommation en ville (Hatcheu, 2006). L'urbanisation est d'autant plus préoccupante que la stagnation des sources de revenus accélère la paupérisation des couches défavorisées. Les inégalités entre la campagne et la ville, entre le secteur public et le secteur privé, entre les riches et les pauvres s'accroissent. Or comme l'indique le rapport Brundtland (1987), la menace la plus grave qui pèse sur l'environnement provient des inégalités dans l'accès aux ressources et des modalités de leur utilisation. Ces inégalités condamnent la grande majorité des pauvres à piller et à détruire l'environnement pour survivre au détriment de la résilience des ressources, de l'hygiène et de la santé des populations. Ceci accroît leur vulnérabilité à l'égard des risques, des catastrophes.

Si les thèses pessimistes de Malthus supposent qu'il faut arrêter la croissance démographique pour respecter l'équilibre de la biosphère, l'urbanisation est de plus en plus considérée comme un facteur stimulant pour le développement agricole. L'augmentation de la population urbaine donne une impulsion nouvelle à la production vivrière et maraîchère dans la mesure où il s'en suit une augmentation de la demande alimentaire. En fonction des origines et des habitudes alimentaires des populations urbaines, cette consommation porte sur une gamme plus ou moins variée de produits agricoles. Pour compenser l'augmentation démographique sans incidence négative pour l'environnement, la production agricole devra croître en faisant appel à toutes les solutions disponibles : utilisation de traitements phytosanitaires, engrais, choix et rotation des cultures, irrigation, sélection variétale.

#### ***4. L'impossible résilience de certaines ressources naturelles***

Les pays africains affrontent de nombreux défis dans leurs efforts pour atteindre la sécurité alimentaire. Pour plusieurs de ces pays, l'objectif de l'autonomie alimentaire est compromis par un taux de croissance démographique bien supérieur à celui de la production de nourriture. A cela s'ajoutent les moyens limités, l'absence de technologie favorisant la croissance et le développement, l'appauvrissement de la diversité biologique et la dégradation de l'environnement. Les mesures de protection de l'environnement et de gestion intelligente des ressources naturelles préconisées dans la mise en oeuvre de la Révolution doublement verte (Griffon et Weber, 1996) ne sont toujours pas prises en compte. Pour produire les quantités nécessaires à l'alimentation des villes, les agriculteurs des régions densément peuplées (en pays Bamiléké ou sur les monts Mandara au Cameroun, au Burundi ou au Rwanda) se livrent à la surexploitation des sols et de l'eau. La forte pression exercée sur les ressources foncières se traduit alors par l'intensification de la production, l'abandon progressif de la jachère, l'utilisation abusive des pesticides et des produits phytosanitaires. A terme, cette surexploitation se traduit par l'appauvrissement des sols en matières organiques et l'assèchement des réserves en eau et par conséquent, la chute des rendements. Dans ces conditions, l'intensification par la fertilité chimique n'est qu'un pansement local d'efficacité limitée, ne pouvant servir au mieux qu'à différer la dégradation de ces ressources.

Dans certains écosystèmes comme les bas-fonds, certaines espèces végétales comme le raphia<sup>1</sup> sont les plus menacées par la production agricole. Le raphia est une espèce qui pousse essentiellement dans les bas-fonds où il assure une triple fonction écologique, économique et sociale (Hatcheu, 1993).

Sur le plan écologique, le raphia valorise un milieu difficile. Cette plante génère un microclimat particulier avec des températures basses et un taux d'humidité assez élevé. Elle joue le rôle de système tampon et évite une évaporation très forte de la nappe phréatique. Par son système racinaire, le raphia ralenti la vitesse d'infiltration de l'eau et lutte contre l'érosion hydrique, maintenant un écosystème humide unique en son genre. La raphiale constitue le support d'une flore et d'une faune importante. Avec les bois sacrés qu'on y trouve, elle contribue à maintenir une certaine biodiversité dans une zone très densément peuplée comme les hautes terres de l'Ouest du Cameroun avec une densité de population pouvant atteindre 350 hab/km<sup>2</sup>. La disparition de la raphiale qui accompagne l'augmentation des surfaces cultivables pour la production des cultures maraîchères se traduit par la baisse du niveau de l'eau et un assèchement consécutif des terres.

Sur le plan social, le vin de raphia consacre toutes les cérémonies traditionnelles : naissance, réunion, tontine, mariage pour sceller l'alliance entre les familles, pacte entre personnes, règlement de litige, deuils, funérailles. Toutefois c'est pour la fabrication des emballages (paniers et des corbeilles) que le bambou de raphia est de plus en plus sollicité et joue un rôle croissant dans le ravitaillement des villes par les campagnes.

Partout en Afrique de nombreuses autres espèces végétales, notamment des plantes médicinales aux fonctions aussi diversifiées, disparaissent progressivement du patrimoine universel et seront à jamais ignorées par les générations à venir. L'emploi du génie génétique et de la transgénèse pour favoriser le développement agricole, sauvegarder la diversité biologique et conserver un environnement viable est-il véritablement une voie intéressante pour l'Afrique ?

## ***5. Les préoccupations sanitaires et nutritionnelles et le dilemme des OGM***

Depuis le début des années 1990, les Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) se sont largement répandus d'abord sous la forme de microorganismes (bactéries, virus, levures), puis de Plantes Génétiquement Modifiées (PGM), principalement aux Etats-Unis, au Canada et en Argentine, puis, plus récemment, dans un certain nombre de pays émergents comme la Chine, le Brésil, l'Inde. Mais dix ans après leur arrivée, la bataille entre «pro» et «anti (OGM)», fait toujours rage.

---

<sup>1</sup> On estime à plus de 700 hectares les superficies de raphia détruites au profit du développement des cultures vivrières et maraîchères dans le bas fonds de l'Ouest Cameroun entre 1984 et 1988.

L'augmentation de la production agricole et l'intensification du commerce mondial des denrées alimentaires n'ont pas éliminé la malnutrition. Au Nord comme au Sud les consommateurs font de plus en plus attention non plus à la quantité, mais davantage à la qualité des aliments. Au Sud le rachitisme et la carence en iode causent les mêmes soucis que l'obésité au Nord (Delpeuch et al., 2006). En 2005, la levée de bouclier des aviculteurs camerounais contre l'importation massive des poulets congelés qui pourrait atteindre 112 000 tonnes en 2010 contre seulement 490 tonnes en 1995 illustre parfaitement le double enjeu commercial et nutritionnel de l'alimentation dans les pays du Sud. Les griefs ne portent pas seulement sur le manque à gagner des producteurs locaux, mais de plus en plus sur la valeur nutritionnelle des aliments consommés. Le concept de sécurité nutritionnelle a ainsi émergé, incluant la prise en compte de la qualité sanitaire des aliments (Courade et al., 2004). La réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle qui suppose la prise en compte des spécificités culturelles confère un avantage comparatif certain à la production africaine. Malheureusement l'approche nutritionnelle est de plus en plus mise à mal par la polémique autour des Organismes Génétiquement Modifiés. L'un des arguments des fabricants de semences génétiquement modifiées est le combat contre la faim qu'ils espèrent vaincre grâce à de nouvelles variétés riches en nutriments ou mieux adaptées aux climats arides. C'est le même argument qui a servi à la commercialisation des pesticides et qui a propulsé la révolution verte avec la mécanisation des campagnes dans les années 1960. La réalité est que les pays les plus pauvres ont peu accès à ces nouvelles technologies sophistiquées.

La situation de famine qui prévaut dans de nombreuses régions en Afrique a plus que relancé le débat sur la production et la consommation des aliments transgéniques. Le nombre de personnes qui manquent de nourriture en Afrique australe pourrait atteindre onze millions (FAO, 2002). Pour faire face, le recours à l'aide alimentaire constituée pour l'essentiel des produits transgéniques dont l'identification est impossible en l'absence d'un étiquetage adéquat apparaît comme une nécessité. Il faut donc choisir entre accepter ces aliments ou laisser les populations mourir de faim. Les pays africains qui subissent la famine à cause des conflits armés (Tchad, Soudan, RDC, Somalie etc.) ou des inondations ont à choisir entre la progression de la pénurie et la consommation d'OGM avec les risques qui peuvent lui être liés, tant au niveau de la santé que de l'environnement.

## **II. Les OGM en Afrique**

Si le manioc constitue le principal aliment de plus de 200 millions de personnes en Afrique au sud du Sahara, cette plante est menacée par la mosaïque virale africaine et la bactériose. Le virus de la mosaïque occasionne une maladie qui sévit essentiellement en Afrique. Depuis longtemps, différentes stratégies sont appliquées pour lutter contre cette maladie : maîtrise de l'insecte vecteur par des moyens biologiques avec des insectes parasites de cette mouche, élimination du manioc

contaminé par des campagnes nationales et par sélection de variétés de manioc protégées de la mouche par des barrières physiques (feuilles épaisses par exemple). Ces variétés qui ont été mises au point ne présentent qu'une tolérance limitée. Un autre domaine d'application du génie génétique en agriculture en Afrique serait l'amélioration des tubercules et des racines vivrières comme la pomme de terre, la patate douce. Cette amélioration permettrait de maîtriser les maladies et les parasites et d'augmenter la productivité.

Mais mis à part l'Egypte, le Kenya, l'Ouganda, le Sénégal et l'Afrique du Sud, la plupart des pays africains ont un accès limité à cette technologie. Un peu partout, le problème principal de l'utilisation de ces techniques est l'absence de lois sur le transfert des technologies génétiques. Au Kenya, ce transfert s'effectue dans le cadre d'un partenariat avec les pays occidentaux. Au Sénégal, le partenariat avec un laboratoire de recherche universitaire français a permis le développement d'un partenariat en biotechnologie. Ce partenariat a porté d'une part sur l'amélioration de la tolérance au manque d'eau chez le niébé et d'autre part sur la formation de spécialistes sénégalais aux biotechnologies. Un laboratoire destiné à l'amélioration des bananes<sup>1</sup> par la biotechnologie a ouvert à Kampala, en Ouganda, en 2003. Il est sensé aider à préserver le patrimoine végétal de ce pays, le plaçant également sur la voie des transformations génétiques. Mais ni les bananes transgéniques, ni d'autres cultures génétiquement modifiées ne se développeront en Ouganda avant que des réglementations ne soient mises en place.

Les défenseurs des OGM estiment en effet que depuis des siècles paysans et agronomes sélectionnent des plantes ou des animaux, les croisent, les observent et créent des organismes ayant telle qualité ou tel aspect. Jadis cette sélection prenait des décennies, voire des siècles et aujourd'hui, on accélère le processus en intervenant directement sur les gènes. Quant à l'industrie, elle justifie ses recherches en génie génétique par le fait que ses applications rendraient l'agriculture propre par une utilisation de pesticides et d'herbicides de plus en plus faible, et apporteraient une solution à la dégradation des sols et de l'environnement. Elles permettraient également de faire des cultures dans des régions arides, sur des sols salés, d'améliorer la conservation des céréales dans les greniers. Bref, beaucoup de contraintes seraient ainsi surmontées. D'autres estiment que ces produits offrent une chance inespérée aux pays en développement de stabiliser leur production agricole et d'éviter les pénuries alimentaires. Ils permettraient de développer des cultures plus résistantes et plus performantes mais aussi de réduire l'utilisation des pesticides. Un riz génétiquement modifié plus riche en protéines et dont le rendement serait supérieur de 50% à la

---

<sup>1</sup> Les Ougandais sont les plus gros consommateurs de bananes – ils cultivent et consomment annuellement 11 millions de tonnes de bananes des hauts plateaux Est-Africains. Cultivées uniquement pour une consommation locale, elles sont à la base de l'alimentation et servent également à fabriquer de la bière. Les variétés Est Africaines représentent probablement environ 10 % du patrimoine global de la banane

variété traditionnelle aurait été mis au point. Sa diffusion serait, de ce point de vue, susceptible d'être bénéfique pour les pays africains. D'autres arguments insistent sur l'avantage quantitatif des OGM: On pourrait en effet augmenter les rendements en créant des plantes OGM résistantes aux prédateurs (insectes, champignons et autres) et aux herbicides. Les OGM auraient aussi un avantage qualitatif : par exemple, on peut enrichir le riz en fer et en vitamine A, augmenter le contenu en protéines de la pomme de terre ou celui de l'huile de soja en acide oléique et en antioxydants. Enfin pour les cultivateurs, les avantages immédiats seraient l'augmentation des rendements et la réduction des coûts liés à l'emploi de pesticides, herbicides ou insecticides. Bref, une augmentation des revenus. Le risque à long terme est la dépendance à l'égard de quelques grandes sociétés multinationales produisant les OGM, fournissant des semences et, surtout, interdisant de ressemer, l'année suivante, une partie de leur récolte !

Quoiqu'il en soit, on est encore loin des perspectives alléchantes dessinées par les laudateurs des OGM. Le soja - une des principales cultures OGM - n'est pas adapté aux besoins et préférences alimentaires des Africains et n'apporte pas de réponse satisfaisante aux problèmes de production agricole. De plus, au plan économique, les OGM restent inaccessibles aux petits agriculteurs.

Les opposants insistent sur tous les dangers que les OGM feraient courir aux consommateurs et à l'environnement. Les répercussions à long terme de la consommation d'aliments qui en contiennent ne sont pas clairement identifiées. L'innocuité n'est pas prouvée et le risque de réactions allergiques persiste. Sur le plan environnemental, il se pose le problème de leur dissémination quasi-incontrôlable par le phénomène de la pollinisation. Les pays africains n'ont pas les moyens de gérer efficacement ces risques, surtout lorsqu'ils se trouvent dans des situations d'urgence. Les politiques favorables au développement de l'agriculture urbaine n'ont certainement pas pris la mesure des conséquences de la culture du maïs transgénique sur la santé des citadins et sur l'environnement urbain. D'autre part, les recherches sur les OGM sont menées par des multinationales spécialisées dans les biotechnologies, qui détiennent les brevets et recherchent un profit maximum. Des intérêts qui ne sont pas forcément compatibles avec ceux des producteurs et des consommateurs africains.

Selon certains microbiologistes, nos connaissances des microorganismes du sol sont trop faibles pour pouvoir prévoir les interactions de ces espèces avec celles manipulées génétiquement. Enfin, les aliments génétiquement modifiés posent d'importantes questions religieuses et éthiques. Pour leur part, les écologistes craignaient que les agriculteurs des pays africains ne deviennent dépendants des fabricants en étant contraints de racheter chaque année de nouvelles semences.

Comme on le voit, les préoccupations commerciales sont au cœur de la question alimentaire en Afrique comme dans tous les autres pays en développement. Les OGM ne résoudront pas le problème de la faim dans le monde et moins encore en Afrique

puisqu'ils sont utilisés en majeure partie pour produire de l'éthanol, solution miracle pour affranchir l'économie mondiale du pétrole du Moyen-Orient. On estime que le maïs utilisé pour obtenir 50l d'éthanol permettrait de nourrir une personne pendant 1 an, mais l'éthanol rapporte tellement plus... Résultat : le prix des céréales alimentaires augmente.

Une décennie après son introduction, la bataille entre les multinationales et les militants anti-OGM se poursuit toujours avec autant d'acharnement. Il en résulte que leur présence est très limitée en Afrique subsaharienne et un petit nombre de pays en cultivent mais de manière très discrète. Faut-il donc revenir à l'écodéveloppement pour rendre le développement plus durable en Afrique? Si oui, que recouvre cette notion?

### **III. Les atouts de l'éco-développement pour rendre le développement plus durable en Afrique**

Pour des raisons politiques l'approche de l'éco-développement a été abandonnée à partir de 1980. Son contenu était jugé trop critique, trop radical, trop particulier pour être retenu par les grandes puissances occidentales. La notion d'éco-développement a été condamnée officiellement par Henry Kissinger, alors Secrétaire d'Etat américain, en raison de la remise en cause des modes de développement des riches, générateurs de pauvreté et de dégradations environnementales. Mais l'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques a fait son chemin. En effet, parallèlement aux préoccupations touchant aux impacts écologiques et sociaux des projets de développement, un autre débat a pris forme autour de l'alerte à caractère planétaire que la poursuite du développement démographique et économique de l'humanité serait devenue incompatible avec la préservation des principaux équilibres constitutifs de la biosphère. Pour ce courant animé par Nicholas Gorgescu-Roegen (1979) qui préconise une remise en cause radicale du projet de développement, l'accumulation des pollutions et la raréfaction des ressources naturelles oblige l'humanité à changer de cap. Il faut alors mener l'humanité vers un état matériellement et énergétiquement stationnaire. Cette autre approche soulève des problèmes de transition : contrôle drastique de la transition démographique, transformation profonde des règles de jeu économique, caractère proéminent des enjeux d'une justice redistributive entre les peuples et à l'intérieur des nations. Ce courant qui visait à concevoir des stratégies permettant d'insérer la protection de l'environnement dans un mouvement combinant réaffirmation des objectifs du développement et réorientation profondes des priorités, des contenus et des modalités est animé par François Perroux, Armaty Sen, et Louis Libert.

Parce que les logiques économiques et écologiques ne sont pas inconciliables, l'éco-développement s'oppose à l'économisme abusif et étroit qui détruit la nature. L'enjeu

c'est de trouver des modalités et des usages de la croissance qui rendent compatible le progrès social et la gestion saine des ressources et du milieu. Trois dimensions essentielles doivent donc être prises en compte pour atteindre l'objectif de durabilité que fixe l'éco-développement :

- la prise en charge équitable des besoins matériels et immatériels de tous et de chacun, ce qui suppose une solidarité diachronique avec les générations futures et une solidarité synchronique avec la génération présente ;
- la prudence écologique qui vise un développement en harmonie avec la nature ;
- la recherche de modèle endogène propre à chaque contexte historique, culturel et écologique.

Dans cette perspective, les populations africaines doivent être capables de définir leurs besoins de façon autonome en explorant des styles de vie compatibles avec leur contexte culturel, institutionnel et écologique. La mise en cohérence de ces exigences doit être assurée par une gouvernance permettant un rééquilibrage des pouvoirs entre le marché, l'Etat et la société civile. Un rôle tout particulier dans cette dynamique est dévolu à la technique, laquelle doit être adaptée et sélectionnée aussi bien à partir des savoirs et des savoirs faire locaux que des connaissances extérieures les plus sophistiquées. Le développement doit donc s'attacher de façon prioritaire à satisfaire les besoins fondamentaux matériels et immatériels des populations les plus démunies et non pas à se préoccuper des seules demandes solvables. Cela n'exclut pas forcément les apports des sciences modernes comme la biotechnologie, mais demande que ses applications soient développées en tenant compte des contextes de leur insertion. Il s'agira entre autre d'organiser la coopération scientifique et technique pour favoriser les capacités locales d'appropriation et d'adaptation des nouvelles technologies.

Une gestion correcte de l'environnement ne constitue pas un frein au développement économique. La dégradation de l'environnement résulte invariablement des inégalités économiques croissantes dont les pauvres souffrent le plus. La dégradation de l'environnement et l'injustice sociale sont les deux faces de la même médaille. La condition humaine et l'état de l'environnement sont étroitement imbriqués. Dans un pays à forte densité de population et haut niveau de pauvreté, chaque niche écologique est virtuellement occupée par un groupe humain qui en tire sa subsistance. Alors qu'une culture orientée vers une surconsommation agressive s'étend parmi une minorité aisée dans le monde, elle crée une lutte pour la vie pour les autres, aussi bien à l'intérieur qu'entre les nations. Le désir de rejoindre cette culture multinationale en expansion est si fort que pour la plupart des gens il n'a laissé aucune liberté de choix.

Les compétences croissantes sur le plan scientifique et technologique aident à acquérir une culture technologique qui permet de converser l'égalité. Mais il ne doit pas être permis à la science et à la technologie d'imposer leur système de valeurs. Au contraire, leur utilisation dans la société doit être contrôlée par un système de valeurs humain et socialement approprié.

## **Conclusion**

Peut-on imaginer une forêt africaine source abondante d'eau, d'air pur, d'énergie et de plantes médicinales, de bois ou de fruits participant à la régulation des changements climatiques ? Ce rêve peut devenir réalité à condition d'agir vite et d'appliquer des stratégies concertées de gestion rationnelle et durable des ressources axées sur la préservation de la biodiversité. Si les pratiques de la « Wildlife conservation society » ne sont pas un modèle, elles peuvent tout au moins servir d'exemple. En Afrique centrale cette organisation participe à la création de parcs nationaux et à l'élaboration de plans de gestion des ressources naturelles. L'ambition est de concilier la protection de la nature et l'augmentation des ressources dont profitent les populations riveraines.

Assurer la contribution des forêts et du pétrole au développement économique tout autant qu'à la régulation du climat et à la préservation de la biodiversité suppose de conjuguer les priorités écologiques et les intérêts économiques. Il faut engager des partenariats entre les protagonistes du développement et dégager des financements pour trouver l'équilibre entre aires protégées et zones exploitées pour planifier la production et l'augmentation de la valeur ajoutée à long terme.

S'inscrire dans une logique de développement durable signifie tenter de mettre en œuvre de nouvelles démarches, de nouvelles méthodes, de nouvelles grilles de lecture, de nouvelles stratégies au service d'un projet dont le contenu doit être défini par chacun. Il n'existe pas de projet préconçu de développement durable mais une vision commune pour l'avenir à construire ensemble. Ce projet peut être développé par tous types de structures, dans des secteurs très divers - agriculture, industrie et services, transports - et à toutes les échelles territoriales.

Agir pour rendre le développement plus durable en Afrique implique d'approfondir les connaissances sur le fonctionnement des systèmes, reposant sur les interactions entre les sociétés humaines et le milieu naturel. Il est donc essentiel que toute recherche sur ce sujet intègre les deux composantes de l'environnement : sociétale et écologique. Œuvrer dans cette perspective c'est promouvoir une recherche pluridisciplinaire : d'une part sur les dynamiques temporelles et spatiales des interactions sociétés/nature, et d'autre part sur la gouvernance avec un questionnement particulier sur les nouvelles formes de participation des institutions publiques, du secteur privé et de la société civile.

Pour une agriculture écologiquement viable, la révolution doublement verte (Griffon et al., 1996) doit concilier les objectifs de préservation de l'environnement, de productivité et de cohérence avec les dynamiques sociales locales. Comme le suggèrent Hubert et Casabianca (2003), en Afrique plus que partout ailleurs il s'agit

de passer de l'approche en termes de sécurité alimentaire à l'approche en termes de sécurisation alimentaire. Or il n'y a pas de recherche sans formation, ni de formation de qualité de haut niveau sans recherche d'excellence. Formation et recherche ne suffisent pas. Mais dans la mesure où innovation et valorisation les complètent, l'Afrique peut bénéficier des réseaux internationaux. Elle rendrait son développement plus durable si elle dote le NEPAD d'une politique de recherche scientifique et d'éducation plus crédible et soumise à l'obligation de résultat. De l'avenir de la recherche scientifique dépendra la capacité des pays africains à maîtriser l'exploitation de leurs forêts et de leur pétrole et à prendre objectivement position en faveur ou contre les OGM. Il en est de même de l'émergence d'une société civile crédible, responsable et garante de la bonne gouvernance.

## Bibliographie

- Aknim A. et al. (2002), « Environnement et développement .quelques réflexions autour du concept de développement durable », *Développement durable? Doctrines, pratiques; Evaluations*, Martin Jean Yves (textes réunis et présenté par), Paris, IRD éditions, pp. 51-71.
- Aubertin Catherine (2002), « De Rio à Johannesburg, les avatars de la biodiversité », *Développement durable ? Doctrines, pratiques ; Evaluations*, Martin Jean Yves (textes réunis et présenté par), Paris, IRD éditions, pp. 95-124.
- Attac 2004, *Le développement a-t-il un avenir : pour une société économe et solidaire*, Les éditions de Mille et une nuit, 242p.
- Boserup Elisabeth (1970), *Evolution agraire et Pression Démographique*, Paris, Edition Flammarion.
- Chambers Robert (1990), *Le développement rural: la pauvreté cachée*, Paris, Karthala-CTA.
- Courade Georges et Delpeuch Francis (2002), « Cordon sanitaire au nord et insécurité nutritionnelle pour le sud : le dilemme alimentaire aujourd'hui », *Développement durable ? Doctrines, pratiques ; Evaluations*, Martin Jean Yves (textes réunis et présenté par), Paris, IRD éditions, pp. 227-242.
- Delpeuch Francis (2006), *Tous Obèses*, Paris, Edition de l'IRD.
- Griffon Michel et Weber Jacques (1996), « La révolution doublement verte: économie et institutions », *Cahiers Agricultures*, volume 5, numéro 4, Juillet - Août, pp. 239-242.
- Hatcheu Tchawé Emil (2006), « Marchés et Marchands de vivres à Douala » (Préface de Georges Courade) Paris, L'Harmattan, Col. Mouvements Economiques et Sociaux, 190p.
- Hatcheu Tchawé Emil (1993), « Une évaluation socio-économique et écologique du projet de développement rural de la province de l'Ouest (PRDPO): cas du volet aménagement des bas-fonds de Basingla et Fokamezo », mémoire de Géographie économique et de développement, projet Ocisa, Université de Dschang, 87p. multigr.
- Hubert Bernard et Casabianca Francis (2003), « Entre mondialisation et dynamiques localisées, quelles sécurisation pour des systèmes agro-alimentaire durable ? », Contribution à la *table ronde sur l'accélération de la globalisation des échanges agricoles et des systèmes alimentaires face à la nécessité de construire un développement durable pour la planète*, Paris 4p., inédit.
- Martin Jean Yves (2002), (textes réunis et présenté par) *Développement durable ? Doctrines, pratiques ; Evaluations*, Paris, IRD éditions, 344p.
- Metzger P. et Couret Dominique (2002), « La ville Durable coté Sud entre utopie et pratique » *Développement durable ? Doctrines, pratiques ; Evaluations*, Martin Jean Yves (textes réunis et présenté par), Paris, IRD éditions, pp. 161-182.
- Armand-Fargues Myriam (1996), « L'environnement urbain entre écologie et urbanisme », *Villes du Sud : sur la route d'Istanbul*, Emile Lebris (textes réunis par), Paris, Orstom editions, pp. 167-199.
- Osmont A. (1996), « *La Governance* : Concept mou, politique ferme », *Les annales de la recherche urbaine*, N° 80-81.

Sachs Ignatus (1990), « L'écodéveloppement de l'Amazonie, stratégie, priorité de recherche, coopération internationale », *Cahiers du Brésil contemporain*, N° 11.

Schelemmer B et al. (2002), « Le défi de la mondialisation : marchandisation ou partage des savoirs », *Développement durable ? Doctrines, pratiques ; Evaluations*, Martin Jean Yves (textes réunis et présenté par), Paris, IRD éditions, pp. 265-286.

Singaravelou (1998), « Gestion de l'environnement tropical en vue d'un développement durable: politiques et pratiques », *Pratiques de gestion de l'environnement dans les pays tropicaux Espaces tropicaux*, N° 15, Dymest, Cret, Talence pp. 15-24.

## **Les droits humains comme choix et outils stratégiques d'une gouvernance alimentaire-agricole démocratique et durable**

**Hélène NIKOLOPOULOU**

*Université Lille 3, France*

*helene.nikolopoulou@orange.fr*

### **Résumé**

*Le but de cet article est de montrer que les droits humains portent en leur sein non seulement un contenu normatif à reconnaître officiellement mais des programmes réflexifs d'action-limite à intégrer effectivement dans les choix stratégiques des acteurs décisionnaires en vue d'une gouvernance alimentaire-agricole démocratique et durable. La praxis de responsabilité, forgée dans l'appropriation stratégique, culturelle et structurelle de ces programmes réflexifs, se concrétise dans les régulations transformatrices qui incluent indissociablement les auto-transformations des lignes de conduite et les transformations des règles de conduite tant au niveau local qu'au niveau global. La conjonction de ces régulations transformatrices constitue ainsi une condition sine qua non et un outil indispensable de gouvernance pour l'effectivité du droit humain à l'alimentation et l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable.*

### **Mots - clés**

*Alimentation, agriculture, droits humains, gouvernance, responsabilité.*

### **Abstract**

*The purpose of this paper is to show that human rights contain not only a normative content to acknowledge officially but reflexive programs of action-limit to integrate effectively into the strategic choice of the decision makers for a democratic and sustainable alimentary-agricultural governance. The responsibility praxis, forged in the strategic, cultural and structural appropriation of these reflexive programmes, is materializing into the transforming regulations that include inseparably auto-transformations of conduct lines and transformations of conduct rules both at local level and at global level. The conjunction of these transforming regulations constitute the sine qua non condition and the required tool of governance for the effectiveness of human right to food and the strategic integration of the agriculture in sustainable development.*

### **Key words**

*Food, agriculture, humans rights, governance, responsibility.*

### **Classification JEL**

*Q18, O15, M14*

## **Introduction**

La Déclaration sur le droit au développement adoptée par l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies en 1986 est particulièrement pertinente pour la gouvernance alimentaire et l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable. Car, au delà du fait qu'elle reconnaît officiellement le droit à l'alimentation comme droit humain fondamental indivisible et interdépendant avec l'ensemble des droits humains fondamentaux, tels que la santé, l'éducation, le logement, l'emploi, la répartition équitable des revenus, l'élimination des injustices sociales, elle reconnaît également que tous les êtres humains et tous les peuples sont sujets de ces droits fondamentaux et acteurs centraux du développement. Et, enfin, elle reconnaît que les principes des droits humains, à savoir l'égalité, le respect mutuel, la responsabilité constituent des moyens d'action à part entière à mettre en œuvre pour l'effectivité de ces droits humains fondamentaux, moyens devant guider la coopération internationale et les devoirs des États en vue d'éliminer les obstacles et de promouvoir un nouvel ordre économique international fondé sur l'égalité souveraine, l'interdépendance et l'intérêt commun.

Le point clé de la gouvernance alimentaire et agricole durable est l'approche des droits humains et leurs principes fondamentaux. L'effectivité du droit à l'alimentation et l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable s'entrecroisent et le spectre des défis à relever interpelle aussi bien la sphère de l'agir politique, juridique, économique et social que l'ensemble des acteurs qu'ils soient gouvernants ou gouvernés dans les pays du Nord ou dans les pays du Sud. Les fractures économiques et sociales auxquelles sont confrontées la gouvernance alimentaire et agricole ne peuvent être résorbées que par la mise en œuvre des principes des droits humains guidant les stratégies des acteurs et associant justice sociale, développement économique et protection environnementale.

Dans cette optique, les réponses efficaces ne peuvent être apportées ni par une simple approche volontaire de responsabilité ni par une seule approche normative de justiciabilité mais elles se construisent au sein des régulations transformatrices qui, ayant comme guides les principes des droits humains, s'intègrent dans la problématique du développement durable et légitiment les conduites responsables et démocratiques. C'est pourquoi, nous mettons en évidence la nécessité d'une approche praxéologique intégrée reliant dans une unité organique droits humains, légitimité démocratique, développement durable et praxis de responsabilité, approche qui consiste à valoriser le statut, le contenu et le rôle des droits humains en leur accordant non seulement la qualité d'une valeur intrinsèque en soi mais aussi la triple qualité des moyens stratégiques d'action, du critère d'évaluation des lignes de conduite démocratiques et responsables et du noyau dur du développement durable (1).

C'est à la lumière de cette approche praxéologique intégrée que seront abordés les enjeux de la gouvernance alimentaire et agricole durable puisque la mise en œuvre des programmes réflexifs d'action-limite des droits humains et leur appropriation identitaire par les acteurs change la visibilité des priorités ainsi que la manière de procéder pour y faire face. Les régulations transformatrices effectives consistent dès lors à éliminer les obstacles comportementaux inhibiteurs et à multiplier les initiatives novatrices qui conjuguent vertueusement développement économique et développement rural durable (2).

## **1. La nécessité d'une approche praxéologique intégrée**

Il est communément admis que la question alimentaire est liée à la question de la pauvreté et de la faim et que la lutte pour l'effectivité du droit à l'alimentation est consubstantielle à la lutte pour l'éradication de la faim et de la pauvreté. Or, si la plupart des analyses convergent généralement sur ce constat, le lien entre l'effectivité du droit à l'alimentation et l'éradication de la pauvreté suscite des divergences. Il y a ceux qui soutiennent que la question alimentaire et la question de la pauvreté sont une affaire politique non soluble dans une approche des droits humains et ceux qui soutiennent que la réponse à ces questions se trouve dans une approche normative de justiciabilité des droits humains dont le droit à l'alimentation.

Ces deux thèses dissociées nous paraissent inadéquates car on ne peut ni séparer droits humains et réponses politiques ni réduire les réponses politiques aux règles juridiques. En revanche, on peut affirmer que les droits humains et les réponses politiques sont intrinsèquement liés et que l'effectivité du droit à l'alimentation est une question éminemment politique, de gouvernance et de responsabilité des gouvernants. Comme le souligne Thomas Pogge (2003), philosophe et professeur à l'Université de Yale aux États-Unis, « la pauvreté est un problème de droits humains causé par autrui notamment par la conduite et la gouvernance des pays riches, par le régime actuel du commerce mondial, par un ordre économique mondial qui préserve le droit des pays riches d'imposer des mesures protectionnistes, par la manière dont la mondialisation a été dirigée ces dernières années ».

Ainsi, l'effectivité du droit à l'alimentation ne peut résulter ni d'une seule approche de justiciabilité ni d'une simple approche volontaire de responsabilité mais elle est une question de gouvernance démocratique. Comme l'affirme Sen (2002a), l'instauration et la consolidation de la démocratie dans les pays même très pauvres ont toujours permis d'écartier la famine sous sa forme aiguë. En associant le problème profond de la faim à la pauvreté plutôt qu'à la production alimentaire, les solutions préconisées par l'auteur sont politiques et intimement liées à la gouvernance démocratique, à savoir des mesures politiques d'augmentation du revenu général par la redistribution du travail aux chômeurs, une politique économique de stimulation des échanges en autorisant les exportations à partir des pays les plus pauvres vers les marchés des pays

riches ainsi qu'une réforme des institutions (législation sur les brevets, transferts des technologies, etc.) susceptibles de réduire de façon drastique les privations dans les pays pauvres.

### ***1.1. Les limites des approches normatives et volontaires***

L'approche de justiciabilité consiste à établir un lien entre les droits humains et les devoirs des acteurs par la médiation des outils juridiques contraignants au moyen desquels les acteurs (États, entreprises) qui violent le droit à l'alimentation peuvent être conduits devant les tribunaux, jugés et condamnés à réparer les préjudices causés. L'approche de justiciabilité dite de la « loi dure » est évoquée notamment pour remédier aux défaillances des démarches de la « loi douce » qui, elles, mettent l'accent sur la responsabilité volontaire des acteurs de choisir eux-mêmes de respecter le droit à l'alimentation sans règles contraignantes. Pour certains, la voie de la justiciabilité se propose comme « la seule démarche [qui] peut progressivement venir à bout de la faim et de la malnutrition chronique grave » (Ziegler, 2008).

Il importe de s'arrêter sur l'utilité de l'approche normative de justiciabilité mais de signaler aussi son insuffisance comme outil d'effectivité du droit à l'alimentation. La réalité sur le terrain des démarches volontaires de responsabilité est en effet décevante. Comme l'attestent les différentes expériences recueillies par les Organisations Non Gouvernementales, les engagements des pays dans les textes officiels ne correspondent ni à leurs pratiques ni aux résultats de leurs pratiques. D'où, l'émergence d'une méfiance face aux démarches volontaires qui, faute de mécanismes de contrôle et de règles contraignantes, s'avèrent insuffisantes pour empêcher les transgressions des droits humains fondamentaux dont le droit à l'alimentation.

Face à cette aporie des démarches de la « loi douce », l'approche normative de la « loi dure » s'érige comme une alternative capable d'obliger les acteurs à tenir leurs engagements. Certains stipulent que cette approche est également capable de modifier les comportements, comme le dit Buckingham (1998) : « L'existence de la loi modifie effectivement le comportement. Les droits à l'alimentation ayant force exécutoire peuvent contribuer à la sécurité alimentaire mondiale en prescrivant ou en interdisant certaines actions nationales et internationales » (cité par Cohen, 2006).

Or, si l'on admet, à l'instar de Delmas-Marty (2008), que les règles juridiques contribuent à « nommer les valeurs » et à « normer les comportements humains par rapport aux valeurs », elles ne peuvent pour autant, à elles seules, ni créer les valeurs ni transformer les comportements. De plus, la prescription et l'interdiction des comportements par la loi n'ont pas une valeur dissuasive tandis que ramener le droit à la loi écarterait le principe clinique et anthropologique du droit et confondrait justice et thérapie. Par ailleurs, l'action juridique et l'action politique ne sont pas substituables mais elles s'avèrent complémentaires pour l'effectivité du droit à l'alimentation. Comme le souligne Cohen (2006), « même si la loi dure se généralise,

à elles seules, les institutions de recours ont peu de chances de garantir la sécurité alimentaire pour tous [et] la mobilisation politique est particulièrement importante lorsque aucun recours juridique n'est possible [et] même lorsque le régime de droit prévaut ».

L'utilité de l'approche de justiciabilité est donc indéniable mais elle ne peut pas remplir, à elle seule, la fonction régulatrice et transformatrice des comportements. Elle peut, certes, contraindre les gouvernants à concevoir et à mettre en place des politiques de protection sociale plus justes mais elle ne peut pas éliminer les obstacles comportementaux et structurels qui entravent l'effectivité du droit à l'alimentation. Car, derrière ces obstacles se trouve en filigrane ou bien s'exprime ouvertement la *réalpolitique* qui déforme la praxis politique et qui sacrifie les droits humains sur l'autel des intérêts autozentriques.

Si l'effectivité du droit à l'alimentation ne peut pas être pleinement assurée par l'approche normative de justiciabilité, l'aporie de cette approche n'est pas pour autant conceptuelle contrairement à l'approche volontaire de responsabilité qui, elle, souffre à la fois d'une aporie conceptuelle et opérationnelle. Les notions de volonté, d'engagement et de responsabilité n'étant pas forgées conceptuellement dans ce que nous appelons « programmes réflexifs d'action-limite des droits humains », se traduisent opérationnellement par une déconnexion des droits humains et des comportements. Pour déconstruire cette déconnexion, il est nécessaire de procéder à une valorisation des droits humains quant à leur statut, leur contenu et leur rôle crucial dans la problématique du développement durable.

### ***1.2. Les droits humains en programmes réflexifs d'action-limite***

Le contenu des droits humains ne se résume pas à un savoir normatif mais il comporte des programmes réflexifs d'action-limite, programmes pertinents par ailleurs pour la construction de la démocratie réelle et la santé durable du développement. Ces programmes réflexifs d'action-limite se trouvent incorporés dans les principes fondamentaux de l'égalité, de l'universalité et de l'indivisibilité. Le principe de l'égalité exige de ne pas masquer la réalité des inégalités, des besoins diversifiés et des besoins des plus démunis. Le principe de l'universalité ne désigne pas les droits de l'homme universel et abstrait mais « les droits de l'homme situé, daté, spécifié » (Bossuyt, 1975, cité par Golay, 2002), ce qui en termes politico-stratégiques exige l'intégration de la diversité tout en veillant à produire des effets unifiants et « universalisants » pour reprendre l'expression de François Jullien (2008). Quant au principe de l'indivisibilité, il consiste à ne pas dissocier et à compartimenter les droits humains entre droits civils et droits au développement (droits sociaux, économiques, culturels). Cela implique la nécessité d'une approche globale de gouvernance, une participation active des acteurs concernés aux processus décisionnels, une cohérence des stratégies d'intervention et une coordination entre acteurs et activités.

Alors que ces principes fondamentaux constituent un cadre démocratique d'action réflexive permettant à tous les individus et à tous les peuples de vivre ensemble en liberté, en égalité et en justice, ce même cadre est aussi une limite à ne pas franchir. L'action réflexive des droits humains est donc aussi une limite réflexive à l'action, une limite posée comme une « voie négative qui définit les chemins à ne pas prendre, ceux de la guerre et de l'exploitation » (Meyer-Bisch, 2007). Une grille de lecture à la lumière de la médiété, entendue comme « une recomposition plurielle et équilibrée entre divers éléments pertinents et dépourvus des déviances » (Nikolopoulou, 2009b), nous autorise à appréhender les droits humains comme programmes à la fois d'action réflexive et de limite réflexive à l'action, à savoir comme une matrice des possibilités élargies d'agir et des contraintes imposées pour restreindre l'action afin de prévenir et d'empêcher la transgression des droits humains dès l'amont.

La limite réflexive permet d'instaurer un équilibre entre les droits humains et les biens publics grâce à des mesures de restriction du pouvoir hégémonique de l'action humaine envers la biodiversité et les ressources naturelles. Comme le souligne Dominique Bourg (2009), « la démocratie moderne est inséparable des possibilités en apparence infinies de la puissance des technologies et du marché : l'action humaine y est appelée à transgresser toutes limites.... Pour éviter ces dérives, c'est un nouvel équilibre entre les droits de l'individu et ce qui conditionne leur exercice, les biens publics, qu'il va falloir inventer ».

Les programmes réflexifs d'action-limite tracent également les fondements des rapports relationnels et ils s'avèrent particulièrement utiles pour déterminer aussi bien les relations bilatérales et multilatérales entre Etats, entreprises et société civile que les relations interindividuelles et les relations entre l'Homme et la Nature sur la base du partenaire égal, du dialogue authentique et de l'intérêt général. Ainsi, qu'il s'agisse de la communauté internationale ou de la communauté au niveau d'un village, d'une ville, d'une région, d'une nation, le terme « communauté » n'a de sens que si sont écartées les dérives de monologues juxtaposés ou la domination du plus fort, dérives qui existent même si les règles procédurales démocratiques sont en vigueur en admettant et en légitimant un grand nombre de participants.

A travers la valorisation de leur contenu, c'est aussi leur statut qui se trouve valorisé, à savoir que les droits humains ne constituent plus seulement des valeurs intrinsèques en soi mais ils deviennent des critères de légitimité démocratique. Comme le souligne Chirin Ebadi, Prix Nobel de la paix 2003 (2009), le principe de majorité ne garantit pas la légitimité démocratique si cette majorité n'établit et ne respecte pas les règles qui protègent les droits humains. Les droits humains constituent ainsi le « cadre démocratique » et c'est dans ce cadre que réside la légitimité démocratique et la légitimité du pouvoir politique des gouvernants.

Enfin, la valorisation du contenu et du statut des droits humains se répercute sur la valorisation de leur rôle comme noyau dur de la santé durable du développement. Les

violations des droits humains ne portent pas uniquement atteinte à la condition humaine, à la dignité humaine et à la démocratie mais aussi à la « politique de civilisation » (Morin, 2002) et à la « santé du développement » (Nikolopoulou, 2009a). Le changement de cap, de gouvernail et de pilote du navire du développement nécessite donc une approche de gouvernance centrée sur les droits humains et leurs programmes réflexifs d'action-limite.

Comment ces valorisations des droits humains se traduisent dans les faits et au niveau des comportements ? La clé de voûte réside dans l'appropriation identitaire des programmes réflexifs d'action-limite par les acteurs et leurs lignes de conduite.

### ***1.3. L'appropriation identitaire des programmes d'action-limite .....***

Le point d'orgue de l'appropriation identitaire des programmes réflexifs d'action-limite des droits humains réside dans la rupture des conceptions instrumentales et déontologiques ainsi que dans l'élargissement du « système de droits-but » en « système intégré de droits-buts/moyens/résultats », ce que nous appelons une « chaîne d'action intégrée ».

Le « système de droits-buts », défini par Sen (2002b) comme l'intégration du respect des droits dans l'évaluation des résultats et des conséquences de l'action, est proposé pour contrecarrer tant la conception instrumentale selon laquelle les droits ne possèdent pas de valeur intrinsèque que la conception déontologique selon laquelle les droits sont traités comme des contraintes pesant sur l'action ». Pour Sen, le « système de droits-buts » permet de combler la lacune produite par la non introduction du respect des droits dans l'évaluation des situations d'action, lacune qui ne peut pas être comblée par les contraintes déontologiques.

En effet, les conceptions instrumentales et déontologiques des droits humains sont inopérantes et inadaptées pour faire fonctionner la démocratie réelle et valider la légitimité des pratiques démocratiques et responsables. Car, la conception instrumentale ne reconnaissant pas les droits humains comme buts en soi consiste à déconnecter les lignes de conduite et leurs choix politico-stratégiques des programmes d'action que les droits humains véhiculent en leur sein. D'autre part, la conception déontologique ne permet pas l'unification entre lignes de conduite et programmes d'action des droits humains puisqu'elle insiste plus sur l'impact des violations des droits humains que sur l'action d'anticipation et de précaution dès l'amont.

Cependant, l'approche praxéologique va plus loin que le système de « droit-but » car elle met l'accent sur l'unification des comportements et des programmes réflexifs d'action-limite et appréhende la praxis de responsabilité sur la base de cette unification tout en lui accordant le statut d'un outil universel d'effectivité du droit à l'alimentation et du développement durable. Appréhender la praxis de responsabilité comme une appropriation identitaire des droits humains signifie concrètement que les

acteurs ne se contentent pas de reconnaître officiellement le contenu normatif des droits humains mais il s'agit d'un véritable changement paradigmique de l'action, de l'acteur et des rapports relationnels, changement guidé par les programmes réflexifs d'action-limite. Et c'est au moyen de cette appropriation identitaire que se réalise l'élargissement du droit-but à la « chaîne d'action intégrée buts/moyens/résultats ».

L'appropriation identitaire des droits humains comporte trois volets intrinsèquement liés : stratégique, structurel et culturel. L'appropriation stratégique signifie que les droits humains constituent non seulement des buts en soi mais aussi des plans d'action mis en œuvre par des moyens appropriés et appliqués sur le terrain par des stratégies d'intervention coordonnées, cohérentes et compatibles avec les finalités des droits humains. L'appropriation structurelle est la cristallisation et l'enracinement de l'appropriation stratégique dans le fonctionnement des institutions et des organisations comme règles de conduite et normes dominantes. Quant à l'appropriation culturelle, elle remplit une fonction pédagogique dans la mesure où la diffusion généralisée par mimesis d'apprentissage des significations pertinentes des droits humains comme normes dominantes permet de renforcer leur dynamique paradigmique, d'activer les processus transformateurs et de créer les valeurs partagées en commun.

#### ***1.4. ..... et sa concrétisation dans les régulations transformatrices***

L'appropriation identitaire des droits humains se concrétise dans les régulations transformatrices des comportements. Celles-ci peuvent s'effectuer selon deux modalités : soit elles s'imposent à l'acteur par les mécanismes de contrôle (jugement, vigilance, surveillance) formés en dehors de lui et exercés sur lui, soit elles s'auto-imposent à l'acteur par l'auto-incorporation de ces mécanismes dans sa ligne de conduite. Dans le premier cas, il s'agit de régulation transformatrices par les contre-pouvoirs qui, émanant de l'activité civile et/ou des institutions indépendantes, contraignent l'acteur à se remettre en question et à agir en conséquence. Dans le deuxième cas, il s'agit d'autorégulations et d'auto-transformations où l'acteur intègre la rupture des déviations tout en aidant autrui à se remettre en question.

Ces deux modes de régulation et d'autorégulation transformatrice sont à la fois irréductibles et complémentaires : la régulation par les contre-pouvoirs permet de faire pression pour transformer les choix de l'action tandis que la régulation par l'auto-incorporation permet d'agir avec des remises en cause et des politiques appropriées dès l'amont. La conjonction vertueuse de ces régulations transformatrices permet d'instituer les matrices réflexives des droits humains comme règles de conduite et normes de société. Et c'est dans ces régulations/autorégulations transformatrices que réside la praxis de responsabilité que nous définissons comme un comportement systémique reliant dans une unité organique une régulation transformatrice des règles institutionnelles et des règles de conduite et une autorégulation transformatrice des comportements des acteurs et de leurs lignes de conduite.

Ainsi appréhendée, la praxis de responsabilité est à la fois appropriation identitaire des droits humains, rupture des déviations et mise en œuvre des moyens appropriés. La praxis de responsabilité comme outil d'effectivité du droit à l'alimentation et de l'intégration de l'agriculture dans le développement durable met en exergue la nécessité d'un processus de déconstruction/reconstruction et interpelle la mobilisation active de tous les acteurs dans une direction ciblée : celle de renverser les règles du jeu régies par les rapports inégalitaires, par la loi de la concurrence, par la course aux profits. Ce processus de déconstruction/reconstruction ainsi que les ruptures et les remises en cause qui en découlent sont des moyens d'action à part entière à intégrer dans la gouvernance alimentaire et agricole et à exercer avec constance et persévérance pour empêcher la formation structurelle de la crise et de ses effets pervers. Car, les points communs de la crise alimentaire, climatique et énergétique sont autant une accumulation de conduites et pratiques irresponsables structurellement cristallisées dans le logiciel du système comme norme dominante qu'une accumulation de non ruptures et de non remises en question qui auraient dû survenir de façon anticipée – avant que la crise devienne structurelle – et dominer de façon durable les modes d'agir, de décider et de gouverner.

Avec la praxis de responsabilité, la légitimité démocratique des acteurs ne s'autoproclame pas mais elle se construit et elle s'acquiert par une action commune et interactive ayant comme objectif au premier chef l'élimination des obstacles comportementaux et structurels qui entravent l'effectivité du droit à l'alimentation et l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable en général et rural en particulier.

## **2. Pour une gouvernance alimentaire/agricole durable**

Autant la gouvernance alimentaire est confrontée à des obstacles comportementaux et structurels entravant l'effectivité du droit à l'alimentation, autant la gouvernance agricole est confrontée aux mêmes types d'obstacles entravant l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable (2.1.). Les programmes réflexifs des droits humains constituent un cadre approprié pour aborder en commun les enjeux de la gouvernance alimentaire et agricole durable et relever simultanément leurs défis (2.2.). L'appropriation identitaire des questions agricoles et alimentaires comme droits humains et biens publics ainsi que les régulations transformatrices qui en découlent sont les conditions *sine qua non* pour éliminer ces obstacles dès l'amont et écarter le cycle vicieux du développement agricole/rural non durable (2.3.). La responsabilité en triple boucle permet de multiplier les formes, les modalités et les lieux d'application des initiatives créatives et novatrices qui conjuguent vertueusement développement économique et développement rural durable (2.4.).

## ***2.1. Le gap d'effectivité et les obstacles inhibiteurs***

Quand on évoque l'effectivité du droit à l'alimentation, on est aussitôt confronté à la réalité d'un gap d'effectivité qui se traduit par 900 millions d'affamés dans le monde et « 6 millions d'enfants de moins de 5 ans qui meurent chaque année par la malnutrition et les maladies qui y sont associées » (Ziegler, 2008). Et quand on regarde de quoi est constitué ce gap d'effectivité, on trouve des « facteurs inhibiteurs » dus en grande partie à un « man-made problem » (Soma, 2006, p. 20).

En effet, les pays du Sud à économies essentiellement agropastorales (80%) sont particulièrement exposés à des catastrophes naturelles qui détruisent les récoltes et condamnent les habitants à la pauvreté et à la faim. A ces facteurs inhibiteurs liés à la nature, s'ajoutent ceux occasionnés par l'action humaine, telle que la guerre, les conflits autour des ressources, l'exploitation des populations, la corruption et la criminalité financière internationale, la spéculation des denrées alimentaires<sup>1</sup>, les politiques imposées aux pays vulnérables entraînant des effets néfastes à l'égard des populations les plus démunies.

Comment qualifier ces facteurs inhibiteurs ? En accordant aux droits humains le statut de critère d'évaluation des lignes de conduite, ces facteurs inhibiteurs se qualifient non pas comme un simple obstacle ou un « man-made problem » mais comme des réalpolitiques construites par des lignes de conduite contradictoires, voire incompatibles avec les programmes réflexifs des droits humains.

Dans son rapport final présenté en 2008 au Conseil des droits de l'homme, Ziegler, Rapporteur spécial de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies sur le droit à l'alimentation, évoque les contradictions qui existent au sein des institutions de la communauté internationale ainsi qu'au sein des politiques gouvernementales comme un obstacle clef à la réalisation du droit à l'alimentation.

Des contradictions d'abord au sein des institutions internationales entre celles qui mettent l'accent sur la justice sociale et les droits humains et celles qui « refusent de reconnaître l'existence même d'un droit humain à l'alimentation et imposent aux Etats les plus vulnérables le Consensus de Washington qui privilégie la libéralisation, la déréglementation, la privatisation et la compression des budgets nationaux des États, modèle qui, dans bien des cas, génère encore plus d'inégalités » (Ziegler, 2008, p.

---

<sup>1</sup> C'est le cas par exemple de « la spéculation céréalière [pratiquée] surtout dans les pays en voie de développement [lorsque] certains commerçants procèdent à un important stockage de denrées dès le lendemain des récoltes où les prix sont bas et attendent de ne les sortir qu'en cas de grave pénurie permettant de renchérir les prix » (Soma, 2006, p. 20).

12)<sup>1</sup>. Des contradictions ensuite au sein des politiques gouvernementales lorsqu'une branche s'engage à protéger et à promouvoir le droit à l'alimentation tandis qu'une autre prend des décisions contraires ou applique des politiques qui portent directement atteinte à ce droit. Ziegler (2008) fait état de nombreux cas où les États prennent des engagements au sein du « Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et politiques » pour respecter, protéger et réaliser le droit à l'alimentation et, aussitôt, ils s'en désengagent en adoptant des politiques commerciales ayant des effets néfastes sur les droits humains dans d'autres pays.

Que montrent clairement ces contradictions ? En dépit du fait qu'elles constituent des obstacles entravant la réalisation de la sécurité alimentaire des pays les plus démunis, ces contradictions reflètent un conflit paradigmique entre d'une part une conception appropriative des droits humains dans laquelle droits humains, justice sociale et développement économique font système et d'autre part une conception instrumentale dans laquelle les droits humains sont subordonnés aux intérêts commerciaux, économiques, politiques autocentriques, exercés de façon égoïste et opportuniste. Comme le remarque Ha-Joon Chang (2003), l'histoire économique démontre que les puissants sont réellement devenus puissants grâce à la conversion opportuniste des politiques protectionnistes aux politiques libre-échangistes et inversement, conversion à géométrie variable selon leurs propres intérêts et non pas selon une position idéologique *a priori* pour telle ou telle politique. Car, quand les pays actuellement développés étaient encore en développement, ils optaient pour la protection de barrières tarifaires élevées pour opter par la suite pour le libre-échange, lorsque celui-ci correspondait à leurs propres intérêts.

Le conflit paradigmique entre une conception appropriative des droits humains et une conception instrumentale révèle aussi une inégalité de poids et de place que ces conceptions occupent dans les conduites des acteurs et dans les politiques suivies au sein de la communauté internationale. Et cette inégalité paradigmique, construite par les conduites, les pratiques et les politiques suivies, constitue un obstacle inhibiteur de l'effectivité du droit à l'alimentation, un obstacle à la fois comportemental et structurel à éliminer par une conjonction des régulations transformatrices à concrétiser autant dans les négociations multilatérales que dans les lignes de conduites des institutions internationales et dans les modes de développement des pays du Sud et du Nord. C'est dans la synergie de ces régulations transformatrices que résident les réponses politiques et économiques efficaces et légitimes, démocratiques et responsables.

Ainsi, la régulation internationale ne peut se faire sans inverser le sens des priorités et sans établir une hiérarchie des normes internationales en garantissant la primauté des

---

<sup>1</sup> De même, le nouveau rapporteur des Nations Unies sur le droit à l'alimentation Olivier de Schutter (2008) critique sévèrement autant les politiques du Fonds Monétaire International (FMI), de la Banque Mondiale et des pays riches que la spéculation sur les denrées alimentaires et la dérégulation des prix agricoles.

droits humains dont le droit à l'alimentation sur les règles commerciales. Cette régulation internationale nécessite, comme le souligne Quenault (2004), une étroite coopération entre l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et les Organisations des Nations Unies telles que la FAO, le BIT, le CNUCED, coopération qui intègre, dans les choix stratégiques, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), à savoir les droits humains, la justice sociale, la protection de l'environnement.

En d'autres termes, l'intégration de ces objectifs au sein des institutions internationales ne peut se faire ni sans transformation de leurs représentations du développement, ni sans re-orientation de leur action : elles doivent inverser, elles-mêmes, le sens des priorités. C'est là que réside l'utilité de l'autorégulation comportementale comme préalable incontournable de la transformation des règles internationales. Qui plus est, la transformation des règles internationales ne peut se faire sans que les pays ne s'accordent sur une ligne de rupture commune, à savoir remettre en cause leur mode de développement, leurs subventions agricoles, la libéralisation des échanges.

Ces remises en question sont indispensables pour faire face à la crise alimentaire et à ses causes structurelles. Car, si certaines zones souffrent d'un grave déficit alimentaire, le problème structurel de fond réside moins dans le niveau insuffisant de la production alimentaire que dans l'accès inégal des populations à tous les biens qui permettent l'effectivité du droit à l'alimentation dans son indivisibilité : produits alimentaires, médicaments, terres, crédits. La répartition inégale entre l'abondance et la pénurie des produits alimentaires existe non seulement entre les pays développés et les pays en voie de développement mais aussi au sein du même pays, de la même région, de la même commune, du même village où « les écarts d'aisance alimentaire sont parfois abyssaux » (Soma, 2006, p. 17).

Comme l'indique Asbjørn Eide (1999), ancien directeur de l'institut norvégien des droits de l'homme et membre de la Sous-Commission des droits de l'Homme des Nations Unies, « il peut y avoir des famines même sans baisse de la production alimentaire [et] même lorsque cela se produit, ce n'est pas nécessairement la quantité totale de denrées alimentaires disponibles qui constitue le principal problème, mais plutôt le fait que certains groupes n'accèdent pas aux vivres [et donc], l'essentiel n'est pas de connaître le volume global de la production et de la consommation, mais les différences qui existent – en ce qui concerne l'accès à l'alimentation ou aux ressources pouvant être utilisées pour se procurer de la nourriture – entre les divers groupes de la population » (cité par Golay, 2002, p. 14). D'ailleurs, l'Organisation des Nations Unis pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) nous informe que le monde produit un niveau tel des denrées alimentaires qui pourrait nourrir 12 milliards de personnes, soit le double de la population mondiale actuelle.

Ces remises en question sont la clé de voûte des comportements responsables et démocratiques des gouvernants qu'il s'agisse des pays du Nord ou des pays du Sud. La nouvelle ligne de démarcation que la praxis de responsabilité impose à la gouvernance démocratique et légitime des questions alimentaires et agricoles réside moins dans un clivage Nord-Sud et plus dans un filtrage entre les conduites appropriatives et les conduites déconnectées des droits humains. C'est pourquoi, cette nouvelle ligne de démarcation insiste sur les enjeux communs de la gouvernance alimentaire et agricole durable ainsi que sur la nécessité d'appliquer simultanément les régulations transformatrices en leur sein.

## ***2.2. Les enjeux communs de la gouvernance alimentaire-agricole***

Les enjeux de la gouvernance agricole et alimentaire ne peuvent être abordés séparément pour au moins trois raisons. Premièrement, le développement agricole ne peut pas être durable si les inégalités destructrices persistent entre les agricultures agro-industrielles des pays développés et les agricultures paysannes des pays en développement, les écarts de productivité allant parfois de 1 à 100 (Hervieu, 2002 ; Mazoyer et Roudart, 2005 ; Ravignan, 2006). La durabilité exige des politiques efficaces qui s'attaquent aux problèmes de la faim et de la pauvreté notamment dans les zones rurales où les habitants dépendent de la petite production agricole. La pauvreté et la faim contraignent souvent les paysans à désertter leurs terres et l'exode rural est un véritable fléau pour l'environnement, pour l'économie du pays ou de la région, pour le secteur agricole, pour le travail et la vie des paysans.

Deuxièmement, le développement agricole ne peut être durable si les politiques adoptées n'assurent pas les conditions sociales et environnementales de la production alimentaire et agricole favorisant la répartition équitable des moyens de production entre les paysans et stimulant les marchés locaux et les agricultures de proximité. C'est d'ailleurs dans ce double souci de protection des productions locales contre le dumping d'aliments importés et de protection de la biodiversité contre l'exploitation irresponsable des ressources naturelles qu'est apparu le concept de souveraineté ou d'autosuffisance alimentaire, utilisé pour la première fois par l'Organisation Non Gouvernementale Via Campesina, lors du Sommet mondial sur l'alimentation organisé par la FAO à Rome en 1996 (Desrutins, 2007 ; Vuarin, 2004 ; Berthelot, 2005 ; FAO, 2002).

Troisièmement, l'intégration de l'agriculture dans le développement durable est intimement liée aussi bien à la souveraineté qu'à la sécurité alimentaire. Comme le souligne Ziegler (2008), la souveraineté alimentaire cherche à garantir d'abord la sécurité alimentaire en mettant l'accent sur les marchés locaux par opposition au modèle de l'agriculture industrialisée orientée vers l'exportation. Lors du *Sommet mondial de l'alimentation : Cinq ans après* en 2002, les représentants de plus de 400 organisations d'agriculteurs ont défini la souveraineté alimentaire comme « le droit des peuples, des communautés et des pays de définir, dans les domaines de

l'agriculture, du travail, de la pêche, de l'alimentation et de la gestion foncière, des politiques écologiquement, socialement, économiquement et culturellement adaptées à leur situation unique » (cité par Ziegler, 2008, p. 27).

Les enjeux communs de la gouvernance alimentaire et agricole durable sont, dans le même temps, des défis à relever au moyen des régulations transformatrices à commencer par l'appropriation identitaire de la souveraineté alimentaire, de la sécurité alimentaire et de l'agriculture comme droits humains universels et indivisibles. Cette appropriation identitaire se traduit, avant tout, par la considération de l'alimentation et de l'agriculture non pas comme des secteurs d'activité ordinaires ou des marchandises mais comme des « biens publics qui font partie du patrimoine mondial et qui sont stratégiques pour l'avenir de l'humanité », selon l'expression de Jacques Carles (2008), délégué général du Mouvement pour une Organisation Mondiale de l'Agriculture. Comme le dit Paillotin (2000), « l'agriculture est une activité humaine qui nous enracine dans l'espace et dans le temps et ceci en harmonie avec la vie, c'est-à-dire avec notre histoire », mais il importe de préciser ici que cette harmonie se construit en remettant en cause les logiques productivistes et les logiques hégémoniques sur la Nature, et en agissant afin que les progrès scientifiques et technologiques se mettent au service de la sécurité alimentaire pour tous.

C'est dans cette problématique que s'inscrit le rapport de l'Évaluation Internationale des Connaissances, des Sciences et des Technologies pour le Développement (IAASTD) qui, présenté en 2008 à l'assemblée intergouvernementale à Johannesburg, synthétise bien les enjeux communs de la gouvernance alimentaire et agricole et préconise des lignes d'action commune pour augmenter le potentiel des connaissances, des sciences et des technologies agricoles (AKST) et les intégrer dans le développement équitable et durable. Ces lignes d'action commune portent essentiellement « sur la collaboration aux niveaux local et international » et « sur une gestion concertée, régie par des conventions collectives et à une échelle qui dépasse les intérêts individuels ».

Or, ces lignes d'action commune ne peuvent réellement se mettre en place sans l'appropriation identitaire des programmes réflexifs des droits humains et sa concrétisation dans des mutations multiples telles que de nouveaux mécanismes institutionnels et de nouveaux modes d'une agriculture multifonctionnelle selon la complexité des systèmes agricoles dans différents contextes sociaux et écologiques, une revalorisation des savoirs traditionnels et locaux couplée à un partage égal des connaissances, une reconnaissance des communautés agricoles et des ménages paysans comme producteurs et gérants des écosystèmes. Par ailleurs, les lignes d'action commune impliquent la ré-orientation vers les pratiques agroécologiques (engrais naturels, biopesticides, semences traditionnelles, rejet des monocultures, réduction des distances entre producteur et consommateur et donc réduction des coûts de transport) qui favorisent le développement agricole tout en protégeant la biodiversité et les ressources naturelles (les sols, l'eau, les forêts).

Dès lors, les politiques alimentaires et agricoles mais aussi les sciences et les expertises agronomiques ne peuvent pas rester neutres et a-critiques mais elles doivent prendre parti pour les programmes réflexifs des droits humains. L'appropriation identitaire de l'agriculture et de l'alimentation comme droits humains indivisibles transforme la manière de procéder et les régulations qui en découlent permettent de transformer le cycle vicieux du développement agricole non durable en cycle vertueux durable.

### **2.3. *Les régulations transformatrices intégrées***

Les régulations transformatrices ne peuvent se contenter des pratiques alternatives telles que le commerce équitable, conçu sur la base de la solidarité Nord-Sud. Comme le souligne Pedregal (2006), bien que le commerce équitable aspire à associer justice sociale et protection de l'environnement, il n'est pas unifié mais plutôt réparti entre une « sphère de la spécialisation » centrée sur la confiance et une « sphère de la labellisation » non entièrement exempte des circuits classiques de rentabilité. Ni la « sphère de la spécialisation » plus éthique mais aussi plus restreinte dans les circuits des petits commerces, ni la « sphère de la labellisation » plus élargie dans les grandes chaînes de distribution mais non dépourvue de la loi de l'offre et de la demande, ne sont aptes à équilibrer les rapports internationaux entre pays du Nord et pays du Sud. Et les consommateurs occidentaux ne pourront pas à eux seuls changer le rapport de force entre pays producteurs et pays consommateurs.

Les régulations transformatrices doivent mettre l'accent sur la protection des droits humains et des biens publics tout en imposant une limite à la logique comptable, aux gains courtermistes et aux intérêts autocentriques, qui sont des obstacles inhibiteurs de l'agriculture durable. Le cas de Costa Rica est significatif de l'appropriation de cette limite. La ligne de conduite adoptée depuis les années 1990 par les autorités publiques est de protéger la biodiversité et les forêts contre les gains qui seraient retombés à l'économie du pays par l'exploitation des ressources riches en pétrole. Prenant conscience que ces gains seraient non seulement de court terme mais aussi porteurs des risques et d'effets pervers à long terme, les choix politico-stratégiques se sont traduits par la mise en place d'un plan d'action pluri-directionnel, cohérent et systémique : investissement massif en énergies renouvelables hydroélectrique, éolienne et géothermique, interdiction d'extraction des gisements pétroliers, impositions des émissions de CO<sub>2</sub> et des grosses consommations d'eau aux entreprises, aux exploitations agricoles aux constructeurs des digues hydroélectriques, création d'une Caisse Nationale des Forêts dont les fonds publics constitués par les impositions sont au service de financements des populations autochtones pour qu'ils protègent les forêts et la biodiversité de leurs régions.

Cet exemple illustre clairement le caractère cyclique d'une gouvernance légitime et efficace. L'action contre la logique comptable et les intérêts autocentriques et l'action pour la protection des droits humains-biens publics s'intègrent dès l'amont comme

principes directeurs de la politique gouvernementale. L'action-limite est simultanément un cadre large en possibilités dont la pertinence réside dans la prise en compte de tous les paramètres qui fonctionnent en vases communicants d'une approche systémique (agriculture durable, sanctions aux agriculteurs qui polluent les rivières, financements à ceux qui les protègent).

Dès lors, les régulations transformatrices des règles internationales n'évinent nullement les autorégulations et auto-transformations comportementales des règles de conduite. Ce qui importe c'est de les conjuguer vertueusement afin d'éviter le cycle vicieux des expulsions forcées, de la désertification des terres et de l'exode rural, de l'éradication de la biodiversité, de l'érosion du sol et de la déformation des paysages, bref d'un crime écologique, social et économique.

Le cas d'un barrage pharaonique, en cours de construction depuis 25 ans dans la région agricole de Thessalie, est un exemple parmi d'autres de ce cycle vicieux enclenché par la suprématie de la logique comptable et l'absence de la limite dans les décisions politiques. Soumis aux impératifs d'une monoculture agricole cotonnière subventionnée et réalisée de façon conventionnelle pour couvrir 80% de la production européenne, les pouvoirs publics n'ont trouvé dans la construction du barrage que la solution optimale. Pourtant, des études techno-économiques récentes affirment qu'une gestion optimale serait possible par des petites constructions de digues naturelles, respectueuses de l'environnement et couplées à des rotations des cultures. Cette gestion alternative optimale non seulement aurait permis la régénération du sol et l'irrigation des terres par des moyens conformes au paysage mais aurait permis aussi d'éviter l'engrenage dans lequel ont sombré les habitants de la région majoritairement paysans.

Aujourd'hui, 25 ans après le commencement des travaux du barrage, la voie juridique est une impasse : les réparations des préjudices causés et les restitutions des maisons et des villages sont remises aux calendes grecques sans compter les coûts dépendus pour la construction du barrage et la perte des agricultures paysannes. Le cycle vicieux est systémique et des cas similaires, très répandus sur la planète, résultent autant des activités commerciales des entreprises privées que des décisions politiques des autorités publiques.

Ces deux exemples contrastés montrent que l'intégration stratégique de l'agriculture dans le développement durable n'est pas réalisable sans la position ferme et intransigeante de la praxis de responsabilité, c'est-à-dire sans l'appropriation identitaire (stratégique, structurelle et culturelle) des programmes d'action des droits humains et sans les régulations/autorégulations transformatrices qui l'accompagnent. Cette appropriation identitaire implique non seulement la métamorphose des comportements mais aussi la propagation de ces métamorphoses en faisant ainsi de la praxis de responsabilité un processus de responsabilisation en boucle, un outil et un acteur incontournable de la gouvernance alimentaire-agricole légitime et efficace.

## **2.4. La responsabilité en boucle : outil et acteur de gouvernance**

Le passage à un cycle systémique vertueux d'une agriculture durable est le produit des conduites responsables, des politiques cohérentes et des pratiques concrétisées dans les faits. Ces conduites, politiques et pratiques existent et elles consistent à franchir le pas de la prise de conscience à la prise de décision et à la mise en œuvre. La responsabilité en boucle franchit un pas supplémentaire : passer de l'étape « changements paradigmatiques des comportements » à l'étape « comportements exemplaires propagés » (Nikolopoulou, 2009b ; 2008).

La responsabilité en boucle apporte non seulement une conception appropriative de l'agriculture et de l'alimentation comme droits humains et biens communs mais elle fournit aussi une pédagogie de remises en cause et d'actions positives avec et pour autrui, avec et pour la nature. La responsabilité en boucle active simultanément et en permanence trois processus de changement et d'apprentissage : une transformation comportementale grâce à la remise en cause et au dialogue avec soi, une transformation des modes de coopération grâce au dialogue authentique et au rapport égalitaire avec autrui, une transformation des rapports avec la nature grâce à l'action protectrice envers elle.

En activant ces trois processus de changement et d'apprentissage, la praxis de responsabilité devient synonyme d'un processus de responsabilité/responsabilisation en triple boucle qui se traduit par une pédagogie transformatrice de la façon de travailler : travailler avec soi-même, travailler avec autrui et avec la nature, travailler pour protéger la nature et pour apprendre à autrui à la protéger. Toutes ces formes de travail constituent une unité organique et une synergie d'action apprenante entre les différents acteurs du développement agricole et alimentaire : distributeurs, producteurs, agriculteurs, paysans, banques, organismes publics, entreprises privées, organisations de la société civile.

Plusieurs initiatives et démarches confirment sur le terrain la responsabilité en triple boucle. L'initiative d'un village dans le désert malien d'opter pour la démarche agroécologique est un cas exemplaire. Tout commence par l'initiative d'un agriculteur français d'origine algérienne qui, fervent d'une agriculture respectueuse du monde vivant, se met à diffuser une conception appropriative de l'agriculture durable auprès des paysans du village en leur apportant ses idées et conseils. Le cycle vertueux est enclenché. Aidés, les paysans villageois commencent à se regrouper sous forme d'une association « Union pour un Avenir Écologique et Solidaire (UAVES) et à mettre en place 20 jardins maraîchers agroécologiques. Les jardiniers, formés par l'association, enseignent à leur tour aux paysans la rotation des cultures et tous se mettent au travail pour enrichir le sol avec du compost, protéger les plants avec des pesticides naturels à base d'arbres de la région, organiser des chantiers de construction de diguettes naturelles pour retenir l'eau de pluie et lutter contre l'érosion des sols.

La démarche agroécologique adoptée a su conjuguer accessibilité à tous, production locale, prise en compte de la spécificité des sols et des moyens financiers des populations autochtones. Ce sont les éléments attractifs pour que cette pratique de conjonction fasse tâche d'huile dans d'autres villages de la région. Depuis, l'exemple paradigmatic du village pilote se propage et les jardins maraîchers agroécologiques se multiplient sur les rives du Niger. L'apprentissage poursuit son chemin par des campagnes de sensibilisation qui changent la façon de produire les aliments mais aussi la manière de s'alimenter.

Certes, ces initiatives novatrices créées au niveau local, en marge des circuits classiques et sans gros investissements financiers ne peuvent pas changer, à elles seules, le noyau dur du système écologique, social et économique global. Les études récentes menées par Niels Halberg de l'Institut danois de sciences agricoles, montent en effet que, malgré leur impact bénéfique sur le rendement et la sécurité alimentaire, les pratiques agroécologiques doivent surmonter les problèmes d'une certaine expertise et d'une planification à long terme. En outre, ces pratiques seraient plus efficaces si elles étaient accompagnées d'une politique économique globale de redistribution des excédents alimentaires. Car « même si une transition vers l'agriculture biologique peut augmenter la production dans les pays africains et asiatiques les plus affamés, selon ce modèle, presque un milliard d'individus souffrira encore de la faim dans la mesure où tous les excédents seront simplement exportés vers les régions qui auront les moyens de les payer » (cité par Halweil, 2006).

Cependant, les initiatives créées au niveau local sont aptes à constituer le poumon de l'économie des pays du Sud, à répondre aux besoins quotidiens des populations, à développer les savoir-faire locaux et à renforcer l'apprentissage de l'autonomie en réduisant ainsi la dépendance par rapport aux pays du Nord. Selon les sources de la Coordination pour l'Afrique de demain (CADE), le « secteur informel » regroupant un ensemble d'activités et d'initiatives prises dans les différents domaines de la vie économique et sociale permet de pallier aux défaillances des transports publics et d'assurer ainsi la distribution des produits alimentaires et l'approvisionnement permanent des marchés locaux.

Le défi à relever est donc de conjuguer vertueusement régulations équitables au niveau local et régulations équitables au niveau global, d'insérer les initiatives locales dans les programmes du développement des institutions internationales et surtout de ne pas perdre de vue que l'articulation entre régulations transformatrices locales et régulations transformatrices régionales, nationales internationales doit s'inscrire impérativement dans le cadre des programmes réflexifs des droits humains. Car, si ces initiatives locales contribuent à soutenir le développement économique et social des pays dans lesquels les infrastructures et les services publics font défaut, les programmes d'action des droits humains sont à la fois universels et contextualisables en permettant un maillage vertueux entre responsabilité et responsabilisation, entre s'émanciper et aider autrui à s'émanciper.

Si la durabilité du développement s'évalue à la capacité de passer du développement-charité au développement-émancipation, ce passage nécessite un autre passage fondamental : celui « des agents patients aux agents responsables, capables de juger le monde qui les entoure et de s'engager dans des actions appropriées », comme le dit pertinemment Sen (2006). Et ce passage à la responsabilité réflexive est une rupture contre les représentations déformatrices du développement économique car ce dernier n'est pas incompatible avec la gouvernance agricole et alimentaire durable. Ce qui est incompatible est la déformation de l'agriculture et de l'alimentation en marchandises strictement économiques et commerciales au détriment de leur qualité de droit humain et bien public.

## **Conclusion**

Passer de la reconnaissance du contenu normatif du droit à l'alimentation, ce que préconise en substance l'approche de justiciabilité, à l'appropriation des droits humains comme programmes réflexifs d'action-limite, ce que nous préconisons avec l'approche praxéologique, constitue le point nodal du passage de l'étape « Droits humains et Gouvernance » à l'étape « Droits humains dans la Gouvernance ». La réalisation de ces passages ne sont pas le fruit d'une simple démarche volontaire des acteurs politiques et économiques, ni le résultat d'une seule reconnaissance juridique du droit à l'alimentation mais le produit d'une conjonction vertueuse de métamorphoses des comportements et des règles, de déconstruction/reconstruction, de réflexivité dans l'action et d'apprentissage de l'action.

Il y a des vérités simples mais dérangeantes. La vérité simple est que les droits humains portent en leur sein les germes de ces métamorphoses grâce à leur contenu programmatique d'action réflexive et de limite réflexive à l'action. La vérité dérangeante est que la gouvernance alimentaire-agricole est confrontée à des réalpolitiques construites à déconstruire et à reconstruire en imposant et en s'imposant des limites effectives.

Les programmes réflexifs des droits humains disposent d'une dynamique paradigmatic que les acteurs n'ont pas à chercher et à découvrir mais à intégrer organiquement dans leurs lignes de conduite, dans leurs choix politico-stratégiques, dans leurs modes de coopération. Le changement du logiciel du système ne peut se décréter tout seul ni par les lois mais par des changements de comportements. L'enjeu est donc de renforcer cette dynamique paradigmatic en multipliant les pratiques de conjonction entre développement économique, justice sociale et protection environnementale. Et c'est incontestablement par la multiplication de ces pratiques de conjonction que le décalage entre reconnaissance officielle et réalisation effective du droit à l'alimentation sera absorbé et que l'intégration de l'agriculture dans le développement durable pourra être stratégiquement accomplie.

Les liens entre droits humains, légitimité démocratique et développement durable sont indissociables mais cette indissociabilité n'est pas une affirmation tautologique, fermée sur elle-même et clôturée de sens. Pour la traduire universellement en pratique, il faut s'imprégnier de façon durable d'une ligne de conduite et de rupture communes. Comme le souligne Meyer-Bisch (2007), « l'universalité des droits humains ne définit pas un plein, mais un creux, une quête commune et interactive (...), un espace de communication, espace commun permettant le croisement des interprétations, espace de respect mutuel ». L'universalité des droits humains implique donc des actions, des ruptures et des luttes apprenantes communes : les droits humains ne relèvent pas du domaine du négociable mais du domaine de l'apprentissage de l'action.

C'est dans la dialectique « action-rupture-apprentissage de l'action » que se tisse le combat permanent de la praxis de responsabilité. A l'instar de Badinter (1998), la seule affirmation que l'on peut se permettre est que la régression des droits de l'Homme n'est pas une perte de crédibilité des droits eux-mêmes mais une perte de crédibilité de ceux qui les transgessent.

## Bibliographie

- Badinter Robert (1998), 50<sup>ème</sup> anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948-1998), entretien avec M. Robert Badinter, publié au journal *Le Monde*, 18 septembre.
- Berthelot Jacques (2005), « Plutôt que le protectionnisme, la souveraineté alimentaire », *Le Monde diplomatique*, décembre.
- Bourg Dominique (2009), « Imaginons une bio-Constitution pour servir la planète », *Le Monde*, 29 avril.
- Carles Jacques (2008), « Les 10 propositions de momagri pour une Politique Agricole et Alimentaire Internationale », communiqué de presse publié par *PR NewsWire*, 4 juillet.
- Chang Ha-Joon (2003), « Du protectionnisme au libre-échange, une conversion opportuniste », *Le Monde diplomatique*, juin.
- Cohen Mark J. (2006), « Mise en œuvre des Directives volontaires : enjeux et options », *agriculture & développement rural*, n°2.
- Delmas-Marty Mireille (2008), « Le rôle du droit dans l'émergence d'une communauté mondiale de valeurs », communication à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, 17 juillet. [www.asmp.fr/travaux/communications/2008/delmas.htm](http://www.asmp.fr/travaux/communications/2008/delmas.htm)
- Desrutins Jennie (2007), *Existe-t-il un droit communautaire à l'alimentation ?*, Mémoire pour le Master II Recherche de droit public, Université Panthéon-Assas Paris II.
- Ebadi Chirin (2009), « La démocratie n'est pas un luxe à l'occidentale », *Le Monde*, 29 avril.
- Eide Asbjørn (1999), *Le droit à l'alimentation suffisante et le droit d'être à l'abri de la faim. Mise à jour de l'étude sur le droit à l'alimentation*, Sous-Commission des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies. E/CN.4/Sub.2/1999/12.
- FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) (2002), "Rapport du groupe d'experts éminents en matière d'éthique alimentaire et agricole", Deuxième session, 18-20 mars.
- Golay Christophe (2002), "Vers la justiciabilité du droit à l'alimentation", Mémoire pour le D.E.A. en Relations Internationales, Université de Genève.
- Halweil Brian (2006), « L'agriculture biologique peut-elle nous nourrir tous ? », *L'État de la planète*, n°27, mai/juin.
- Hervieu Bertrand (2002), « Le développement durable : une nécessité pour nourrir le monde ? », communication à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, 13 mai.

- IAASTD (2008) (Évaluation Internationale des Connaissances, des Sciences et des Technologies pour le Développement), Résumé analytique du Rapport de synthèse.
- Jullien François (2008), « Universels, les droits de l'homme? », *Le Monde diplomatique*, février.
- Mazoyer Marcel et Roudart Laurence (2005), *La fracture agricole et alimentaire mondiale. Nourrir l'humanité aujourd'hui et demain*, Paris, Universalis.
- Meyer-Bisch Patrick (2007), « Les droits humains sont-ils un ethnocentrisme? », [http://www.forum-meyrin.ch/documents/telechargement/article\\_IIEDHPatrickMeyer-Bisch.pdf](http://www.forum-meyrin.ch/documents/telechargement/article_IIEDHPatrickMeyer-Bisch.pdf)
- Morin Edgar (2002), *Pour une politique de civilisation*, Paris, Éditions Arléa, collection Arléa-Poche.
- Nikolopoulou Hélène (2009a), « Développement Humain et Santé du Développement : une finalité non sécable de la praxis de responsabilité », *Mélanges en hommage à Jean-Claude Dischamps*, Cucui Ion, Negreponti-Delivanis Maria, Stegaroiu Ion (coord.), Édition Bibliotheca, Targoviste, p. 231-252.
- Nikolopoulou Hélène (2009b), « La gouvernance de médiété pour un développement responsable en liberté, en santé et en équité durable », *Le défi de l'équité et de l'accessibilité en santé dans le tiers-monde. Entre droit fondamental, justice sociale et logique marchande*, Sani Yaya Hachimi (dir), Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan, (chapitre 11, p. 305-327).
- Nikolopoulou Hélène (2008), « Praxis de responsabilité, paradigme incontournable du développement durable », communication au colloque international sur le thème « *Développement Durable, Responsabilité Sociale des Organisations et Performances Economiques : bilan, enjeux et perspectives* », Groupe de Recherche et d'Étude en Management et Ingénierie du Développement (GREMID) de la Faculté de Droit de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, 13-14 novembre, Marrakech.
- Pailletin Guy (2000), « Expertise : neutralité ou responsabilité ? », *Cahiers du Café des Sciences et de la Société du Sicoval*, cahier hors-série du cycle alimentation, édité par le magazine WEB de la Mission Agrobiosciences.
- Pedregal Virginie Diaz (2006), « Le commerce équitable : un des maillons du développement durable? », *Développement durable et territoirse*, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.
- Pogge Thomas W. (2003), « Entretien avec Thomas Pogge, philosophe, sur la lutte contre la pauvreté », *SHS Regards*, Unesco, Paris.
- Quenault Béatrice (2004), « Le développement durable comme pierre d'achoppement des relations Nord/Sud au sein des négociations commerciales multilatérales à l'Organisation mondiale du commerce », *Mondes en développement*, volume 127, issue 3, De Boeck Université.
- Ravignan François (de) (2006), « Développement, exclusion, résistance paysanne », *Informations et Commentaires*, n°135, avril-juin.
- Schutter Olivier (de) (2008), « L'agriculture, pas un marché comme un autre », *Journal du Dimanche*, 15 octobre.
- Sen Amartya (2006), « Développement durable et liberté humaine », Institut Veolia Environnement.
- Sen Amartya (2002a), « La famine apparaît seulement là où il n'y a pas de démocratie », *Le Monde*, 12 juin.
- Sen Amartya (2002b), *Éthique et économie*, traduction de l'anglais par S. Marnat, PUF, 2<sup>ème</sup> édition « Quadrigé », Paris.
- Soma Abdoulaye (2006), "Le droit de l'homme à l'alimentation : contenu normatif et mécanismes juridiques de mise en œuvre", Mémoire pour le D.E.A. en Droit, Université de Genève.
- Vuarin Pierre (2004), « Souveraineté alimentaire et gouvernance citoyenne », intervention à l'école d'administration de Nankin.
- Ziegler Jean (2008), "Promotion et protection de tous les droits de l'Homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement", Rapport sur le droit à l'alimentation, Rapport du Rapporteur spécial sur le droit à l'alimentation, Conseil des Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies, A/HRC/7/5.



## **Energie et développement durable : Bilan, enjeux et perspectives**

**Farid Yaïci**

*Université A. Mira de Béjaïa, Algérie*  
farid\_yaici@yahoo.fr

### **Résumé**

*L'énergie constitue un enjeu planétaire. Elle est une ressource stratégique, nécessaire et indispensable. Cependant, les énergies fossiles ont de très nombreux inconvénients. D'une part, elles sont polluantes, limitées, s'épuisent rapidement et ne sont pas renouvelables, ce qui incite à envisager des alternatives urgentes et écologiques. D'autre part, elles sont géographiquement mal réparties dans le monde, ce qui est source de tensions géopolitiques. Dans une perspective de développement durable, il s'agit, d'un côté, de faire preuve d'efficacité dans l'utilisation de ces ressources et, de l'autre côté, de mettre en œuvre des politiques écologiques alternatives à la production et à l'exploitation d'énergie créée à partir des énergies fossiles. C'est toute la problématique de la relation entre l'énergie et le développement durable qui sera étudiée céans.*

### **Mots - clés**

*énergies fossiles, énergies renouvelables, enjeux énergétiques, développement durable, efficacité énergétique.*

### **Abstract**

*Energy constitutes a planetary stake. It is a strategic, necessary and essential resource. However, fossil energies have numerous disadvantages. On the one hand, they pollute, are limited, run out quickly and are not renewable, which makes it necessary to find urgent and ecological alternatives. On the other hand, they are unevenly distributed in the world, which is source of geopolitical tensions. From the sustainable development perspective, the issue is how to use effectively these resources, and how to implement ecological policies that constitutes an alternative to the production and the exploitation of fossil energies. It is the problem of the relationship between the energy and the sustainable development which is studied in this paper.*

### **Key words**

*fossil energies, renewable energies, energy stakes, sustainable development, energy efficiency.*

### **Classification JEL**

*O13, Q01, Q42*

## **Introduction**

L'énergie constitue aujourd'hui un enjeu planétaire, à la fois dans sa fonction de contribuer à « un développement qui répond aux besoins du présent », de plus en plus

croissants, que dans l'éventualité de laisser « la capacité aux générations futures de répondre aux leurs »<sup>1</sup>. Elle est une ressource stratégique, nécessaire et indispensable, qui procure à l'homme divers services : chauffage, climatisation, cuisson, éclairage et force motrice. De plus, les énergies fossiles, produites à partir du pétrole, du gaz naturel et du charbon, constituent le contingent dominant dans le panier énergétique global et bénéficient d'une capacité de production d'énergie par unité de volume élevée.

Cependant, certaines énergies ont de très nombreux inconvénients. D'une part, elles sont polluantes, limitées, s'épuisent rapidement et ne sont pas renouvelables, ce qui incite à envisager des alternatives urgentes et écologiques. D'autre part, elles sont géographiquement mal réparties dans le monde, ce qui est source de tensions géopolitiques. Elles sont contrôlées, en partie, par un cartel, l'OPEP<sup>2</sup>, et, pour le reste, par de grandes sociétés multinationales, pour la plupart américaines, qui agissent suivant la logique du capital international.

Toutes les étapes de leur exploitation sont polluantes. Leur production, leur purification, leur raffinage, leur enrichissement, leur transformation, leur transport, leur distribution et leur consommation nécessitent beaucoup d'énergie et rejettent abondamment de gaz à effet de serre. Leur transport, souvent sur de très longues distances, est dangereux et risqué, provoquant parfois des naufrages de pétroliers et des marées noires très dommageables pour la nature. En outre, le réchauffement climatique est dû, en grande partie, à la combustion des énergies fossiles par les transports, le bâtiment et l'industrie.

Dans une perspective de développement durable, il s'agit, d'une part, de faire preuve d'efficacité dans l'utilisation de ces ressources et, d'autre part, de mettre en œuvre des politiques écologiques alternatives à la production et à l'exploitation d'énergie créée à partir des énergies fossiles. Dès lors, si cette double préoccupation est aujourd'hui partagée par la communauté internationale, les délais et les moyens pour y parvenir divisent les acteurs concernés par cet objectif.

Dans cet article, nous examinerons d'abord le bilan énergétique mondial et ses effets sur l'environnement, nous présenterons ensuite les enjeux énergétiques mondiaux, nous envisagerons enfin les perspectives énergétiques mondiales en relation avec l'objectif du développement durable.

---

<sup>1</sup> Extraits de la définition du développement durable proposée, pour la première fois, dans l'exposé de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, en son Chapitre 2, *Vers un développement durable*, à l'Assemblée générale des Nations unies en 1987 (Exposé dit aussi Rapport Brundtland, du nom de la Présidente de la Commission, Madame Gro Harlem Brundtland, alors ministre norvégienne de l'environnement).

<sup>2</sup> Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole, composée de : Algérie, Indonésie, Iran, Koweït, Libye, Nigeria, Qatar, Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Venezuela, Angola, Equateur et Irak.

Nous avancerons l'idée que, malgré les antagonismes d'intérêts chez les différents acteurs énergétiques, ces derniers n'ont d'autre alternative que de trouver un compromis. Nous vérifierons la pertinence de cette hypothèse en explorant les pistes de l'adaptation des comportements, la poursuite des efforts dans le domaine de l'efficacité énergétique et le développement progressif de substituts propres pour l'environnement.

## **1. Le bilan énergétique mondial et ses effets sur l'environnement**

Dans une note publiée par l'Institut français du pétrole à l'occasion de son colloque Panorama 2008 qui s'est tenu à Paris le 7 février 2008, on peut lire : « L'insuffisance de l'offre [mondiale de pétrole, ndlr], bornée dans sa nature, face à des besoins infinis dans leurs vœux engage le prix du brut sur un sentier de croissance dont seuls pourraient le dévier, semble-t-il, un développement massif des substituts ou des gains importants en termes d'efficacité énergétique. A moins que nous ne connaissions une crise économique majeure » (Note reprise in PGA n°936, p. 40).

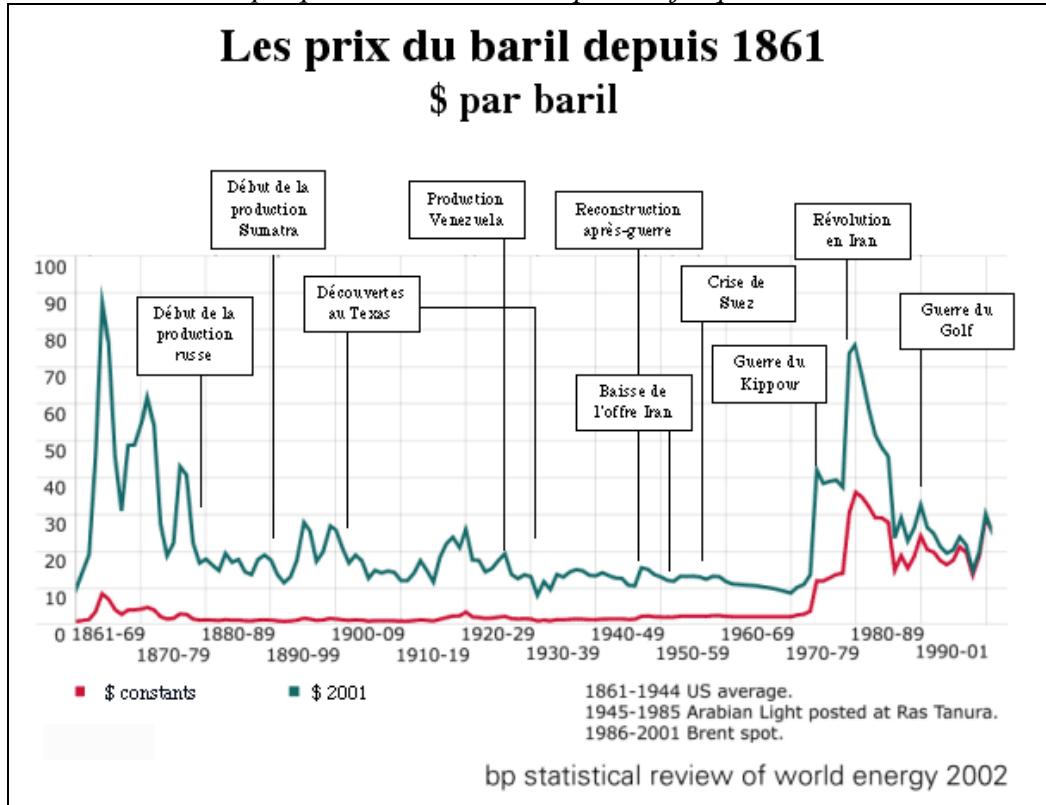
Les trois hypothèses inspirées par cette réflexion pour parvenir à la limitation des prix pétroliers seraient d'abord salutaires pour l'environnement et, par voie de conséquence, permettraient un développement plus durable.

Cependant, ce sentier de croissance du prix du brut n'a pas toujours été ainsi puisque pendant plus d'un siècle le prix du baril de pétrole n'a pas dépassé trois dollars constants (voir graphique n°1), ce qui a permis un développement économique et industriel considérable des pays occidentaux mais aussi un gaspillage énorme des ressources (jusqu'en 1973, le gaz associé au pétrole était entièrement envoyé à la torche) et une contribution sans précédent aux émissions de gaz à effet de serre et au réchauffement climatique. « A ce petit jeu, écrit N. Sarkis, la croissance économique a pu être financée à très bon compte. Mais, le revers de la médaille a été la dilapidation d'environ la moitié des hydrocarbures connus et les premières manifestations d'un désastre environnemental » (PGA n°932, p. 3).

Après les deux « chocs » pétroliers de 1973/74 et de 1979/80 et la baisse drastique des prix pétroliers de 1986, l'activité économique mondiale, depuis la fin des années 1990, a connu un cycle de très forte croissance sous l'impulsion des Etats-Unis et, surtout, des pays émergents (Chine, Inde et Brésil, notamment). En 2008, toutefois, les pays industrialisés sont entrés dans la phase de ralentissement du cycle et subissent de plein fouet la crise financière mondiale, déclenchée d'abord par la crise des *subprimes* qui a frappé les Etats-Unis en août 2007, et qui a dégénéré depuis en récession économique mondiale.

Cette vigoureuse croissance, durant les premières années du troisième millénaire, a entraîné une augmentation rapide des besoins en matières premières énergétiques, et plus particulièrement fossiles (pétrole brut, gaz naturel et charbon).

*Graphique n°1 : Prix bas du pétrole jusqu'en 1973*



Par ailleurs, il faut souligner qu'après l'intermède du charbon, plus polluant que les autres énergies, au début de la Révolution industrielle, la part du pétrole brut domine la structure du panier énergétique mondial, même si sa part relative est en diminution depuis le premier « choc » pétrolier de 1973/74 et que le charbon recommence à grignoter des parts de marché en Chine et en Inde, essentiellement. Le tableau n°1 retrace l'offre et la demande pétrolières mondiales de 2003 à 2008.

Selon Enerdata (Voir PGA n°920, pp. 40-43), en 2006, la consommation énergétique mondiale a été estimée à 11,8 Gtep. Elle est répartie comme suit : Etats-Unis (20%), Asie-Pacifique hors Chine (20%), Union Européenne des 27 (16%), Chine (16%), Communauté des Etats Indépendants (9%), Amérique Latine (6%), Reste du monde (13%) et Soutes maritimes (1%).

Par énergie, la répartition mondiale se présente comme suit : Pétrole (34,4%), Charbon (25,9%), Gaz (20,5%), Biomasse (10,3%), Hydro-nucléaire (8,9%). A elles

seules, les trois énergies fossiles (pétrole, charbon et gaz) représentent 80,8% et le reste des énergies 19,2%.

*Tableau n°1 : Offre et demande pétrolières mondiales (en millions de b/j)*

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Demande</b>						
Demande OCDE	48,6	49,4	49,7	49,3	49,1	48,9
Demande non-OCDE	30,7	33,1	34,2	35,5	36,9	38,3
<b>Demande totale<sup>1</sup></b>	<b>79,3</b>	<b>82,5</b>	<b>83,9</b>	<b>84,9</b>	<b>86,0</b>	<b>87,2</b>
<b>Offre</b>						
Offre OCDE	21,6	21,2	20,3	20,0	19,8	19,5
Offre non-OCDE	25,6	27,1	28,0	28,8	27,8	28,2
Gains de processing <sup>2</sup>	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1
Biocarburants <sup>3</sup>	0,1	0,1	0,1	0,3	0,4	0,7
<b>Total non-OPEP</b>	<b>49,1</b>	<b>50,3</b>	<b>50,4</b>	<b>51,1</b>	<b>50,2</b>	<b>50,5</b>
<b>Offre OPEP</b>						
Pétrole brut	27,1	28,9	29,7	29,7	30,7	
LGN	3,7	4,2	4,5	4,6	4,8	5,2
<b>Total OPEP</b>	<b>30,8</b>	<b>33,1</b>	<b>34,2</b>	<b>34,3</b>	<b>35,5</b>	
<b>Offre totale<sup>4</sup></b>	<b>79,8</b>	<b>83,4</b>	<b>84,6</b>	<b>85,4</b>	<b>85,6</b>	

1 : Comprend les livraisons des raffineries et des stocks primaires et l'huile de soute.

2 : Non compris l'ex-URSS, la Chine et l'Europe hors OCDE.

3 : Hors Brésil et Etats-Unis.

4 : Comprend le pétrole brut, les condensats, les LGN et les autres hydrocarbures liquides.

Source : AIE, Oil Market Report, 13 février 2007 et 11 avril 2008, tableaux repris par PGA n°911 du 1<sup>er</sup> mars 2007 en p. 16 et PGA n°938 du 16 avril 2008 en p. 11, synthétisés par nos soins.

Le secteur énergétique, fondamentalement les énergies fossiles, est responsable à lui seul d'environ 80 % des émissions anthropiques d'énergie (Voir PGA n°926, p. 46). Dans le bilan énergétique global, le gaz naturel est incontestablement l'énergie fossile dont la combustion a l'impact le plus faible sur l'environnement. Les produits pétroliers viennent en second lieu. Le charbon constitue le produit le plus polluant.

Selon une note publiée par l'IFP à l'occasion de son colloque Panorama 2007 qui s'est tenu le 1<sup>er</sup> février à Paris (Voir PGA n°915, p. 46), il convient de souligner la contribution du gaz naturel aux rejets polluants, dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) en particulier, de 30% inférieurs à ceux des produits pétroliers et de 50% inférieurs à ceux du charbon.

Mais, le torchage du gaz associé au pétrole est une pratique courante encore aujourd'hui. Il constitue un problème environnemental majeur. Son impact négatif sur la couche d'ozone est de plus en plus dénoncé compte tenu de la prise de conscience croissante des risques associés au changement climatique. Huit Etats membres de l'OPEP figureraient en 2004 parmi les dix pays dans lesquels les volumes de gaz torchés sont les plus importants (voir tableau n°2).

*Tableau n°2 : Volumes de gaz torchés*

<b>Données officielles pour 2004</b>		<b>Ce que montre l'imagerie pour 2004</b>		
	<b>Pays</b>	<b>Gm<sup>3</sup></b>	<b>Pays</b>	<b>Gm<sup>3</sup></b>
1	Nigeria	24,1	Russie	50,7
2	Russie	14,9	Nigeria	23,0
3	Iran	13,3	Iran	11,4
4	Irak	8,6	Irak	8,1
5	Angola	6,8	Kazakhstan	5,8
6	Venezuela	5,4	Algérie	5,5
7	Qatar	4,5	Angola	5,2
8	Algérie	4,3	Libye	4,2
9	Indonésie	3,7	Qatar	3,2
10	Guinée Equatoriale	3,6	Arabie Saoudite	3,0
11	Etats-Unis	2,8	Chine	2,9
12	Koweït	2,7	Indonésie	2,9
13	Kazakhstan	2,7	Koweït	2,6
14	Libye	2,5	Gabon	2,5
15	Azerbaïdjan	2,5	Oman	2,5
16	Mexique	1,5	Mer Noire	2,4
17	Royaume-Uni	1,6*	Venezuela	2,1
18	Brésil	1,5	Ouzbékistan	2,1
19	Gabon	1,4	Malaisie	1,7
20	Congo	1,2	Egypte	1,7

\*Le chiffre est supérieur à celui du Mexique alors que le pays est classé après – NDLR.

Source : Banque mondiale, tableau repris par PGA n°924 du 16 septembre 2007, p. 35.

Ces données, qui ont été obtenues grâce à l'imagerie satellitaire, sont assez sensiblement différentes des données officielles pour cette même année et sont jugées beaucoup plus fiables par la Banque mondiale.

## 2. Les enjeux énergétiques mondiaux

Les enjeux énergétiques mondiaux sont complexes et variés du fait même de la nature des ressources énergétiques dominantes, les énergies fossiles, ou de la haute technicité des énergies marginales, nucléaire essentiellement.

Parmi eux, les enjeux pétroliers sont particulièrement intéressants à étudier du fait du mystère qui entoure l'état des réserves mondiales de pétrole, de la survenance proche du pic (ou du plateau) mondial de pétrole ou encore des facteurs géopolitiques mondiaux. Le pétrole, à l'instar des autres énergies fossiles, est une ressource naturelle épisable à terme. Il est géographiquement mal réparti dans le monde. De plus, au fur et à mesure de son épuisement, les réserves restantes seront concentrées au Moyen-Orient. Les réserves prouvées sont celles qui sont les plus proches de la réalité, bien que leurs statistiques sont, elles aussi, manipulées par les compagnies pétrolières.

**Tableau n°3 : Réserves prouvées mondiales de pétrole brut,  
1<sup>er</sup> janvier 2001-1<sup>er</sup> janvier 2008 (Millions de barils)**

Région/ Pays	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Amérique du Nord	55 011	54 245	215 320	216 458	214 771	213 432	212 534	211 214
Amériques centrale et du sud	94 549	95 971	98 551	98 848	100 595	103 364	102 798	109 857
Europe	19 210	18 690	19 626	19 744	17 613	16 381	15 800	14 268
Eurasie	57 000	57 000	77 832	77 832	77 832	77 832	98 886	98 886
Moyen-Orient	683 516	685 592	685 642	726 842	729 341	743 411	739 205	748 286
Afrique	74 889	76 677	77 429	87 043	100 784	102 580	114 073	114 838
Asie et Océanie	43 957	43 779	38 712	38 258	36 292	35 936	33 366	34 350
<b>Total mondial</b>	<b>1 028 132</b>	<b>1 031 954</b>	<b>1 213 112</b>	<b>1 265 026</b>	<b>1 277 228</b>	<b>1 292 936</b>	<b>1 316 662</b>	<b>1 331 698</b>

Source : Oil & Gas Journal, PennWell Corporation, divers numéros, sauf pour les Etats-Unis comme indiqué ci-dessus ; données présentées par l'Energy Information Administration, U.S. Department of Energy. Statistiques reprises par PGA n°937 du 1<sup>er</sup> avril 2008 et synthétisées par nos soins.

La notion de réserve recouvre, en fait, plusieurs significations différentes (Encarta, 2007). Aux Etats-Unis, les opérateurs pétroliers américains définissent les réserves de pétrole comme étant « l'ensemble du pétrole que l'on considère raisonnablement pouvoir extraire à l'avenir à partir des ressources physiques connues, compte tenu des conditions techniques et économiques du moment ». Elles portent aussi le nom de réserves prouvées. Ce sont les réserves représentées par les statistiques du tableau n°3. Dans le reste du monde, les réserves correspondent à « l'addition des réserves prouvées, définies ci-dessus, et d'une partie d'autres réserves, dites probables ou possibles, qui correspondent à la fraction considérée comme récupérable, aux conditions d'un futur plus ou moins lointain, de ressources non (encore) découvertes, mais dont l'existence est considérée comme plus ou moins probable ».

A ces quatre définitions, on peut y adjoindre une cinquième : les réserves non conventionnelles qui correspondent aux ressources de « schistes bitumineux, de sables asphaltiques et de pétroles extra-lourds ».

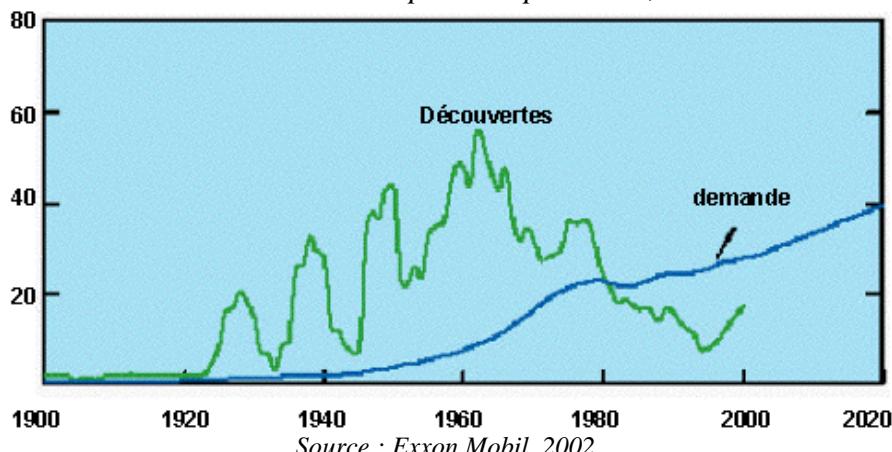
Les réserves ultimes, quant à elles, sont constituées par « l'addition des réserves prouvées, probables et possibles ». C'est la somme de ce qui sera extrait de terre du début à la fin de l'histoire pétrolière. Il s'agit donc de l'addition de ce qui a été déjà consommé et de ce qui est contenu dans les réserves prouvées, probables et possibles.

Selon Jancovici (2005), la notion de « réserve » correspond à « l'addition de la totalité des réserves prouvées, 50% des réserves probables et 25% des réserves possibles ». Ces deux dernières classes de réserves correspondent soit à du pétrole déjà découvert mais non encore mis en exploitation, soit à des réévaluations « déjà

prévues mais futures » du potentiel de réservoirs déjà découverts, parce que les technologies vont s'améliorer ou la taille du gisement va être revue à la hausse, soit à du pétrole dont la découverte n'a pas encore eu lieu, mais qui est considérée comme plus ou moins vraisemblable. Les réserves dépendent de manière essentielle du taux de récupération.

Depuis 1980, la consommation de pétrole est supérieure aux nouvelles découvertes. Sans découvrir de nouveaux champs, une augmentation du taux de récupération pour les ressources existantes a augmenté mécaniquement les réserves de 25% à 35% durant les trente dernières années, selon les opérateurs pétroliers. L'augmentation du prix du baril de pétrole a aussi rendu rentable l'extraction de ressources qui, auparavant, coûtaient trop cher à exploiter. Dès lors, les réserves ultimes étant restées stables depuis trente ans, les réserves prouvées ayant augmenté, ce sont donc les réserves probables et possibles qui ont diminué, en tous cas plus vite que la consommation n'a augmenté (voir graphique n°2).

*Graphique n°2 : Evolution des découvertes annuelles de pétrole conventionnel et de la consommation annuelle de produits pétroliers, en milliards de barils*

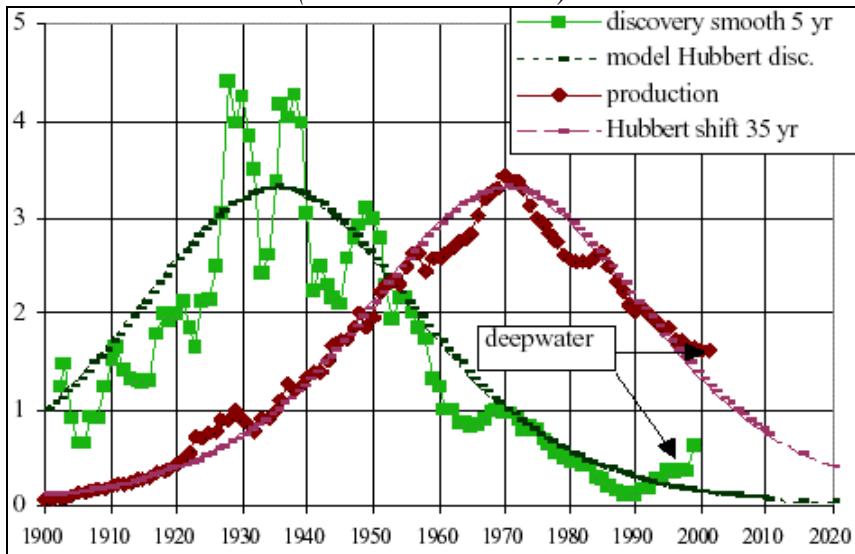


A travers ce graphe, on peut observer que les découvertes de pétrole sont en régression constante depuis 1965, tandis que la consommation planétaire annuelle dépasse la découverte depuis 1980. Toutefois, si le graphique ci-dessus montre bien l'enjeu qui peut découler du retournement de tendances de la courbe des découvertes annuelles de pétrole conventionnel et de la courbe de consommation annuelle de produits pétroliers, il peut tout de même être complété par la courbe du pic (ou du plateau) mondial de la production du pétrole.

Déjà, en 1957, Marion King Hubbert, ingénieur géologue et directeur de la production chez Texaco, a modélisé la prospective de production des Etats-Unis en prenant en compte les statistiques des découvertes sur le territoire américain en intégrant les profils de production connus pour les puits de pétrole forés. Il a ainsi pu déterminer à

deux années près la date du pic de production des Etats-Unis : 1972. A cette date, les Etats-Unis perdent définitivement toute possibilité de réguler les prix avec leur production. La hausse drastique des prix pétroliers de 1973 y est directement consécutive. Depuis, la baisse de production aux Etats-Unis est de 2% à 3% par an quelles que soient les conditions économiques et les développements technologiques.

*Graphique n°3 : Courbes de découvertes et de production de pétrole  
(Modèle de Hubbert)*



Source : Jean Laherrère, cité par Jancovici (2005).

**Légende :**

- En Vert : courbe des découvertes annuelles aux Etats Unis, en moyenne glissante sur 5 ans (en milliards de barils découverts par an).
- En noir, courbe gaussienne modélisant approximativement le rythme des découvertes.
- En rouge, production annuelle aux Etats-Unis, en milliards de barils.
- En rouge fin, courbe gaussienne des découvertes décalée de 35 ans. On constate qu'elle se confond presque parfaitement avec la courbe de production.

Au total, il se sera écoulé une trentaine d'années aux Etats-Unis entre le moment où les nouvelles découvertes n'arrivaient plus à compenser l'augmentation des consommations (fin des années 1930) et le début de la baisse des productions (début des années 1970), ce qui pourrait laisser penser que le même phénomène se reproduira à l'échelle de la planète.

Ainsi, d'une part, les visions en matière de réserves ultimes récupérables n'ont pratiquement pas changé au cours des 30 à 40 dernières années pour les pétroles dits conventionnels et, d'autre part, l'exploration ne renouvelait plus les volumes consommés.

Pour les partisans du modèle de Hubbert dits pessimistes, regroupés au sein de l'ASPO, qui est l'Association pour l'étude du pic pétrolier et gazier (Association for

the Study of Peak Oil and gas), ce phénomène est général et se vérifie pour toutes les zones de production.

Ainsi, comme il a été déjà signalé, le pic a été atteint en 1972 aux Etats-Unis. De même, le pic de production a déjà été dépassé dans de nombreux pays producteurs, tels que la Libye (1970), l'Iran (1976), l'URSS (1987), le Royaume-Uni (2000) et la Norvège (2000). L'Arabie saoudite aurait également passé son pic en 2004. Au total, une soixantaine de pays au moins auraient déjà dépassé leur pic. Naturellement, si l'on considère la production mondiale de pétrole, il est évident que le même phénomène est à l'œuvre. La seule inconnue est la date à laquelle surviendra ce pic, lequel sera atteint au plus tard en 2010 selon la thèse des experts pessimistes<sup>1</sup>.

Les experts optimistes, représentés par les économistes, les gouvernements des Etats-Unis et des pays de l'OPEP ainsi que les compagnies pétrolières, évaluent publiquement que le pic de production pétrolière surviendrait vers 2030 ou après. Ils se basent sur les découvertes et améliorations techniques qui ont toujours compensé la consommation par le passé et essaient de les prolonger pour l'avenir par la méthode de l'extrapolation des tendances passées. La faiblesse du raisonnement des optimistes repose sur une croyance, qui contredit le fait que le pétrole est fini<sup>2</sup>.

En tous cas, de ce constat déplaisant, se dégagent deux réalités qui se manifestent aujourd'hui en même temps, d'une part, le spectre du pic de la production pétrolière mondiale et, d'autre part, l'accroissement rapide des prix.

S'agissant du « pic », depuis quelques années, même les dirigeants des grandes sociétés pétrolières internationales et l'Agence Internationale de l'Energie – AIE (Voir PGA n°928, pp. 5-8) expriment leurs craintes quant à un « craquement » (*crunch*) de l'offre d'ici à 2015. Selon Fatih Birol, économiste en chef de l'AIE, entre 2012 et 2015, il pourrait y avoir un déficit de 12,5 mb/j dans les approvisionnements pétroliers mondiaux (PGA n°930, pp. 9-14).

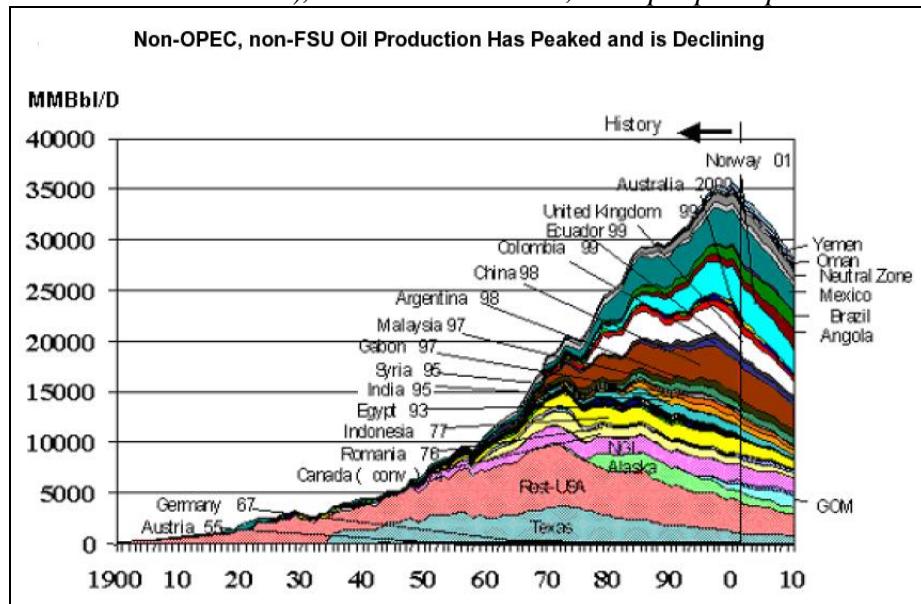
En fait, on distingue trois grands types de ressources : les énergies fossiles (les hydrocarbures, c'est-à-dire le pétrole, le charbon et le gaz) qui sont finies et qui appellent des mesures de gestion des stocks, les ressources comme l'uranium qui même si elles sont finies existent en quantités beaucoup plus importantes, en particulier dans les océans, et enfin les énergies renouvelables (énergie solaire ou éolienne, par exemple).

---

<sup>1</sup> Comme déjà signalé dans le texte, il est souvent difficile de connaître la valeur précise des réserves de pétrole. Le pic n'est identifié comme tel que plusieurs années après qu'il se soit effectivement produit. Pour la validité du dépassement du pic pétrolier par l'Arabie Saoudite, par exemple, nous devrons donc attendre quelques années avant d'avoir une réponse claire.

<sup>2</sup> Les réserves d'hydrocarbures mettent des dizaines de millions d'années à se reconstituer naturellement.

*Graphique n°4 : Courbe de Hubbert de la production mondiale de pétrole (Sans l'OPEP et la CEI), consolidée en 2004, avec pic perceptible en 2001*



Source: US Department of energy ([http://www.fe.doe.gov/programs/reserves/...](http://www.fe.doe.gov/programs/reserves/)).

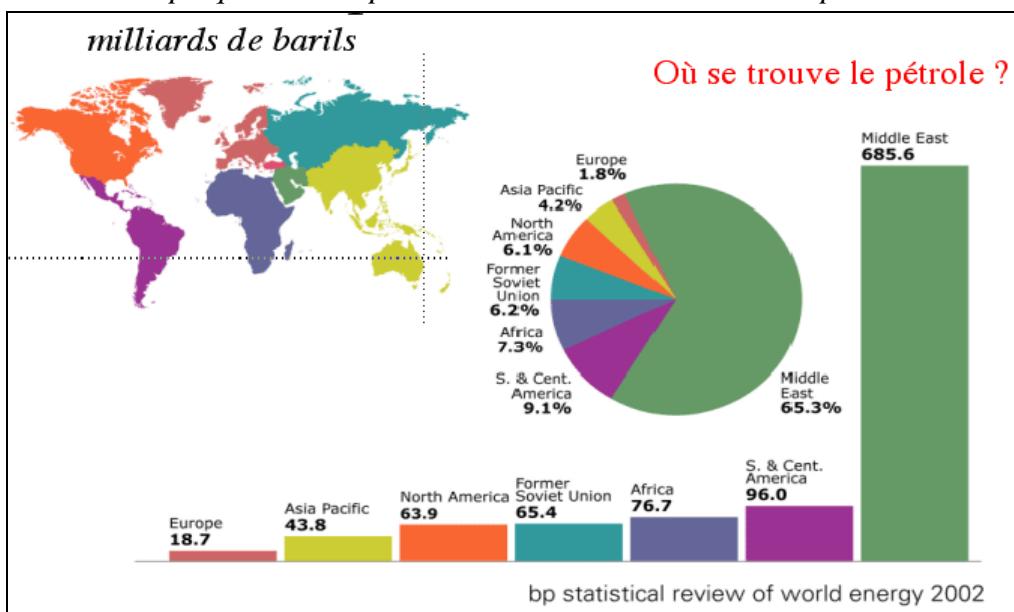
Il faut rappeler que les réserves pétrolières (le pétrole étant l'énergie la plus demandée et ne possédant pas de substitut sérieux dans certains usages tels que les transports) sont géographiquement mal réparties dans le monde, comme le montre le graphique n°5, ce qui ne manquera pas de favoriser les considérations géopolitiques et d'exacerber les tensions internationales au fur à mesure que s'épuiseront les ressources pétrolières dans certaines régions du monde et que les approvisionnements seront concentrés à partir du Moyen-Orient.

Les réserves pétrolières sont extrêmement concentrées : 62% des ressources se trouvent au Moyen-Orient comme le montre le graphique n°5. L'essentiel du gaz se trouve en ex-URSS et au Moyen-Orient. A cette forte concentration s'ajoute le fait que certaines réserves de pétrole et de gaz sont localisées dans des zones de tension ou d'instabilité politique.

Le charbon est une énergie plus répandue sur terre puisqu'on en trouve en Extrême-Orient, en ex-URSS, en Europe, en Amérique du Nord, en Océanie. Cependant, cette énergie pose aujourd'hui un problème d'environnement.

On trouve de l'uranium dans un grand nombre de pays jugés plus stables (Canada, Australie, Chine, Nigéria, Afrique du Sud, ex-URSS), ce qui en fait une énergie moins problématique.

*Graphique n°5 : Répartition mondiale des réserves de pétrole*



Tous ces facteurs réunis (atteinte prochaine du pic de production mondiale de pétrole, hausse continue des prix des hydrocarbures, concentration des approvisionnements en pétrole à partir de la région du Moyen-Orient, pollution plus grande par le charbon, non maîtrise parfaite du nucléaire, coût élevé des énergies propres, etc.) mettent en évidence les enjeux actuels et futurs autour du rythme de consommation de l'énergie mais aussi du respect de l'environnement. A travers ces questions, ce sont les perspectives énergétiques mondiales et l'objectif du développement durable qui sont mis en exergue.

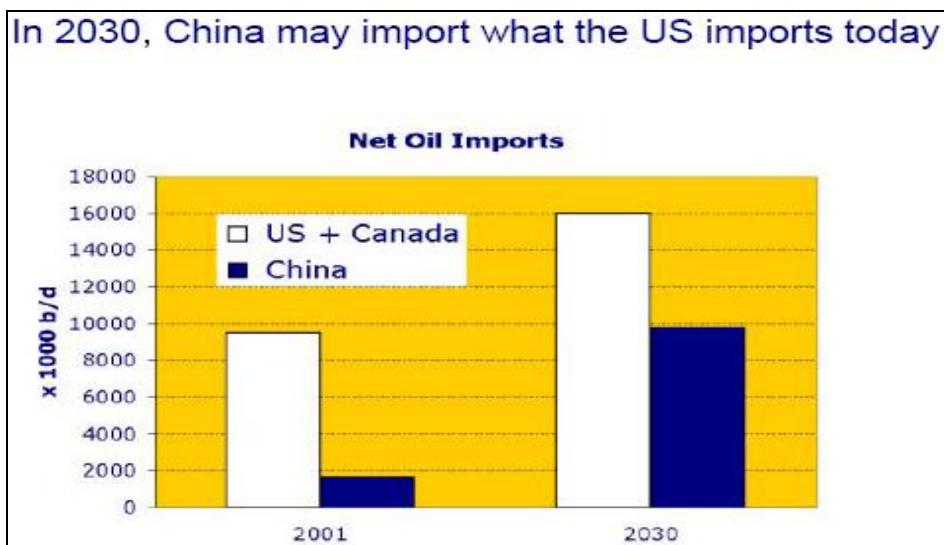
### **3. Les perspectives énergétiques mondiales et le développement durable**

Selon l'AIE, la Chine et l'Inde bouleversent le système énergétique mondial (Voir PGA n°928, pp. 39-50). Le rythme extraordinaire de la croissance économique chinoise et indienne de cette dernière décennie a entraîné une hausse brutale de leurs besoins en énergie, dont une part importante est importée. Cette hausse conduit à une amélioration de la qualité de vie des chinois et des indous.

Les conséquences d'une croissance exaltée de la demande mondiale d'énergie pour la Chine et l'Inde, mais aussi pour les pays de l'OCDE<sup>1</sup> et le reste du monde, sont néanmoins préoccupantes.

<sup>1</sup> Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.

Graphique n°6 : Les importations pétrolières de la Chine en 2001 et en 2030



Source : IFRI, 2002.

Ainsi, selon l'étude, si les gouvernements du monde entier ne renoncent pas à leurs politiques actuelles, dans le scénario de référence de l'AIE, les besoins énergétiques de la planète dépasseront leur niveau actuel de 50% en 2030. La Chine et l'Inde, seules, représentent 45 % de cet accroissement. Les combustibles fossiles demeurent prédominants dans l'approvisionnement énergétique mondial. Ces tendances entraînent une augmentation des émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie (elles dépassent d'un quart leur niveau actuel) et une dépendance accrue des pays consommateurs à l'égard des importations de pétrole et de gaz en provenance du Moyen-Orient et de la Russie. Ces développements aviveront les préoccupations relatives au changement climatique et à la sécurité des approvisionnements.

Le scénario de référence prévoit que les besoins mondiaux en énergie primaire augmenteront de 55% entre 2005 et 2030, à un taux annuel moyen de 1,8%. La demande mondiale atteint 17,7 milliards de tonnes équivalent pétrole (tep) en 2030, contre 11,4 milliards de tep en 2005. Les combustibles fossiles restent la source d'énergie primaire prédominante, puisqu'ils représentent 84% de l'accroissement total de la demande entre 2005 et 2030. Le pétrole demeure le principal combustible utilisé, en dépit de la baisse de sa part relative dans la demande mondiale, part qui passe de 35% à 32%.

La demande de pétrole atteint 116 millions de barils par jour en 2030 contre 32 millions de b/j en 2005, soit 37% de plus. La demande de charbon est l'énergie qui augmente le plus en termes absolus et relatifs, faisant un bond de 73% entre 2005 et 2030, ce qui porte de 25% à 28% sa part dans la demande totale d'énergie. La majeure partie de l'augmentation de la consommation de charbon provient de la Chine et de l'Inde. La part du gaz naturel s'accroît légèrement et passe de 21% à 22%. En

revanche, les parts revenant aux autres sources d'énergie reculent, à l'exception de celles des énergies renouvelables modernes.

Les ressources pétrolières mondiales sont jugées suffisantes pour faire face à la croissance prévue de la demande d'ici à 2030, avec une production qui se concentre davantage dans les pays de l'OPEP, en supposant que les investissements nécessaires seront consentis.

La résurgence du charbon, plus polluant, principalement induite par l'explosion de la demande dans le secteur de l'électricité en Chine et en Inde, représente un grand changement. La hausse des prix du pétrole et du gaz fait du charbon un combustible désormais plus compétitif pour la production d'électricité de base.

D'après cette étude, dans toutes les régions du monde, les perspectives de consommation sont fortement influencées par les prix relatifs des combustibles et les politiques publiques en matière de diversification énergétique, de changement climatique et de pollution atmosphérique. Elles dépendent beaucoup des progrès de la technologie du charbon propre utilisée dans la production d'électricité. Le déploiement généralisé de technologies plus performantes de production d'électricité devrait non seulement permettre d'utiliser moins de charbon pour produire un kilo Watt heure (kWh), mais aussi rendre ce combustible plus intéressant que d'autres, ce qui stimulera la demande.

Dans le scénario de politiques alternatives, la demande mondiale d'énergie primaire s'accroît de 1,3 % par an sur la période 2005-2030, soit 0,5 point de pourcentage de moins que dans le scénario de référence. La demande mondiale de pétrole est inférieure de 14 Mb/j en 2030, ce qui correspond à la totalité de la production actuelle cumulée des Etats-Unis, du Canada et du Mexique. C'est la consommation de charbon qui diminue le plus, en termes absolus et relatifs. Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie se stabilisent au cours des années 2020 et, en 2030, elles sont inférieures de 19% à celles du scénario de référence.

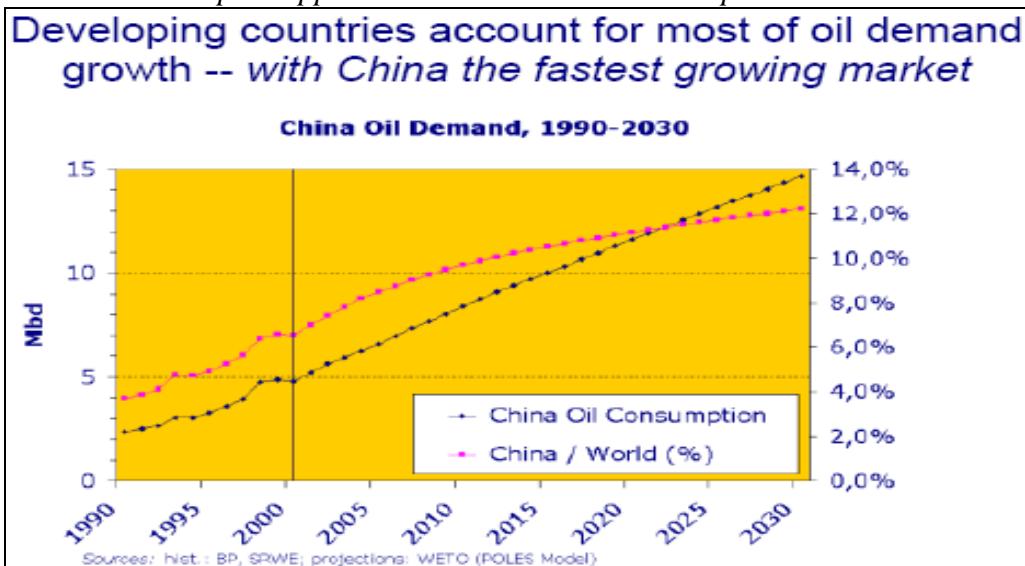
Au total, selon le rapport, le développement économique soutenu de la Chine et de l'Inde provoquera immanquablement une hausse de la demande d'énergie, mais procurera dans le même temps des bénéfices économiques importants au reste du monde.

Par contre, une croissance débridée de la consommation de combustibles fossiles accélérera le changement climatique. Ainsi, l'augmentation des concentrations de CO<sub>2</sub> et d'autres gaz à effet de serre dans l'atmosphère, résultant dans une large mesure de la combustion d'énergie fossile, contribue à l'élévation des températures mondiales et au changement climatique. La consommation croissante de combustibles fossiles continuera à faire augmenter les émissions mondiales de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie durant la période considérée.

Dans le scénario de référence, les émissions progressent très sensiblement, la hausse étant de 57% entre 2005 et 2030. Les Etats-Unis, la Chine, la Russie et l'Inde contribuent pour les deux tiers à cet accroissement. En 2030, la Chine est de loin le pays qui rejette le plus de ces émissions supplémentaires. Elle devance les Etats-Unis pour occuper le premier rang dès 2007. L'Inde devient le troisième émetteur vers 2015.

Néanmoins, les émissions par habitant de la Chine en 2030 ne représentent que 40% de celles des Etats-Unis et deux tiers environ de celles de l'ensemble des pays de l'OCDE dans le scénario de référence. En Inde, les émissions par habitant restent loin derrière celles de la zone de l'OCDE, même si elles progressent plus vite que dans presque toutes les autres régions.

*Graphique n°7 : La part de la demande pétrolière de la Chine par rapport à la demande mondiale de pétrole*



Source : IFRI, 2002.

Le scénario de politiques alternatives montre que les mesures actuellement envisagées par les gouvernements partout dans le monde, mais dont on ne perçoit pas encore un sérieux début d'application, pourraient, si elles venaient à être appliquées, aboutir à une stabilisation des émissions mondiales au milieu des années 2020 et les réduire de 19% à l'horizon 2030 par rapport au scénario de référence. Les émissions de la zone de l'OCDE atteignent leur maximum et commencent à diminuer après 2015. Les émissions mondiales resteront pourtant supérieures de 27% à celles de 2005. Si la baisse des émissions se poursuit après 2030, les projections du scénario de politiques alternatives vont dans le sens d'une stabilisation à environ 550 parties par million (ppm) de la concentration atmosphérique à long terme de gaz à effet de serre exprimée en équivalent CO<sub>2</sub>. Selon les meilleures estimations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), cette concentration

correspondrait à une élévation de la température moyenne de quelque 3°C en regard du niveau de l'ère préindustrielle.

Le rapport conclut qu'une action collective s'impose pour relever les défis planétaires dans le domaine de l'énergie. Ainsi, les pays de l'AIE, d'une part, la Chine et l'Inde, d'autre part, ont potentiellement beaucoup à gagner d'une coopération renforcée en matière de politique énergétique. Il est recommandé d'accroître considérablement les financements publics et privés de la recherche, du développement et de la démonstration de technologies de l'énergie.

## **Conclusion**

L'énergie et le développement durable constituent aujourd'hui un couple uni pour le meilleur et pour le pire. Sans énergie, il ne peut y avoir de développement durable. Mais, dans le même temps, le développement durable pourrait être compromis par une consommation débridée de l'énergie.

Pour rappel, le bilan énergétique mondial a révélé que, depuis le début de la Révolution industrielle, nous avons assisté à la dilapidation d'environ la moitié des hydrocarbures connus et aux premières manifestations d'un désastre environnemental. Comme exemple de dilapidation, le torchage du gaz au plan mondial ajoute chaque année environ 400 millions de tonnes de gaz carbonique dans l'atmosphère. Selon la Banque mondiale, si, en 2006, les 170 milliards de mètres cubes de gaz brûlés avaient été vendus aux Etats-Unis, la valeur de ces ventes aurait rapporté 40 milliards de dollars.

Quant au désastre environnemental, il est causé par une concentration atmosphérique à long terme de gaz à effet de serre conduisant à un réchauffement climatique. Il est établi que huit des dix dernières années ont été les plus chaudes du siècle. Ce réchauffement climatique récent s'est traduit par l'accélération de la fonte des glaces, la précocité des dates des vendanges dans les régions tempérées, la désertification du Sahel, la répétition accrue d'évènements catastrophiques tels que l'augmentation de la fréquence et de la violence des cyclones, des tempêtes et des inondations, l'acidification des océans, etc.

Comment s'en sortir et quelles énergies pour demain ? Selon une note diffusée par l'IFP (Voir *PGA* n° 926, pp. 45-46), il n'existe pas d'alternative massive aux énergies fossiles. Parmi ces dernières, le pétrole, peu cher et très souple d'utilisation, s'est imposé dans le transport, le bâtiment, le textile, le plastique, l'agriculture, etc. Totalement dépendantes du pétrole, nos sociétés ne vont pas pouvoir s'en défaire du jour au lendemain. Il n'existe pas aujourd'hui de solution alternative pouvant le remplacer massivement et rapidement, en particulier dans le domaine des transports.

La transition vers des solutions alternatives ne pourra alors se faire que progressivement et sur plusieurs décennies. Nous assistons aujourd’hui non pas à la fin du pétrole (après le pétrole conventionnel, il restera le pétrole non conventionnel pour encore quelques autres années à condition qu’il soit maîtrisé) mais au début d’une période de transition entre l’ère du « tout pétrole bon marché » et celle des nouvelles filières énergétiques.

Il y a cependant une prise de conscience quasi-générale que le développement économique doit s’effectuer dans une perspective durable. La consommation d’énergie qui résulte des hydrocarbures représente une menace réelle pour l’équilibre de la planète. Dans un contexte d’utilisation durable du pétrole, du gaz et du charbon, dont la combustion produit beaucoup de CO<sub>2</sub>, la maîtrise des émissions de CO<sub>2</sub> est incontournable.

Pour s’en sortir et assurer la transition énergétique, le président de l’IFP (Voir PGA n°926 , pp. 46-48) propose quatre issues : une adaptation des comportements, l’optimisation du pétrole, le développement de nouvelles technologies et sources énergétiques (biocarburants, hybridation, gaz naturel, carburants de synthèse, hydrogène) et, enfin, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (économie d’énergie et développement de technologies de captation de CO<sub>2</sub> dans les fumées des industries les plus polluantes et leur stockage dans le sous-sol).

Ces solutions, que partage bien évidemment l’ensemble de la communauté internationale, ne peuvent se réaliser sans une coopération internationale véritable et un accroissement considérable des financements publics et privés de la recherche, du développement et de la démonstration des technologies de l’énergie.

## Bibliographie

- AIE (2007), *Perspectives énergétiques mondiales*, World Energy Outlook 2007, Résumé in PGA n°928 du 16 novembre, pp. 5-8.
- AIE (2007), *La Chine et l’Inde bouleversent le système énergétique mondial*, Résumé in PGA n°928 du 16 novembre, pp. 39-50.
- AIE, *Oil Market Report*, 13 février 2007 et 11 avril 2008, Tableaux repris par PGA n°911 du 1<sup>er</sup> mars 2007 en p. 16 et PGA n°938 du 16 avril 2008 en p. 11.
- Appert O. (2007), Président de l’IFP, Interview accordée à PGA n°926 du 16 octobre, pp. 46-48.
- Atlas mondial Encarta, 2007.
- Banque mondiale et US NOAA, « Volumes de gaz torchés », repris par PGA n°924, pp. 35-36.
- Bauquis P-R. (1999), « Un point de vue sur les besoins et les approvisionnements en énergie à l’horizon 2050 », *Revue de l’Energie*, N° Spécial 50<sup>ème</sup> anniversaire, N°509, Septembre.
- Birol F. (2007), Entretien, PGA n°930 du 16 décembre, pp. 9-14.
- Bocquillon P, « Géopolitique des nouvelles menaces : les risques géopolitiques associés aux tensions sur le marché de l’énergie », *Séminaire de géopolitique*, ENS, 1<sup>er</sup> Semestre 2006-2007, Compte rendu de la séance du 31 janvier 2007 (Disponible sur Internet).
- BP *Statistical review of world energy*, 2002.

- Chabrelie M-F. (2007), « Perspectives à moyen terme de l'industrie gazière », *PGA* n°915 du 1<sup>er</sup> mai, p. 46.
- Château B. (2007), « La demande énergétique mondiale en 2006 : Les prévisions d'Enerdata », Extraits in *PGA* n°920 du 16 juillet, pp. 40-43.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Rapport Brundtland), *Notre avenir à tous*, Nations Unies, New York, 1999.
- Conseil Mondial de l'Energie, *L'énergie pour le monde de demain. Réalités, véritables options et actions à entreprendre. Prévisions à l'horizon 2020*, Paris, Technip.
- Energie 2010, « Pic mondial de production du pétrole et du gaz. Quelle stratégie pour anticiper et atténuer la crise en perspective ? », *Conférence Energie 2010*, 11 mai 2007, <http://www.energie2010@wanadoo.fr>.
- Exxon Mobil (2002), *Statistiques*.
- Giraud A, & Boy de la Tour X. (1987), *Géopolitique du pétrole et du gaz*, Ed. Technip, Paris.
- Jaffe A. (2004), « La consommation croissante de pétrole et de gaz naturel des pays en développement », *Perspectives économiques*, Mai.
- Jancovici J-M. (2005), « Qu'est-ce qu'une réserve de pétrole ? En avons-nous pour longtemps ? », Janvier, <http://www.manicore.com>.
- IFP, « Les grands défis énergétiques mondiaux. Quelles énergies pour demain ? », repris par *PGA* n°926, pp. 44-48.
- IFRI (2002), *Statistiques*.
- Larson A. (2004), « La géopolitique du pétrole et du gaz naturel », *Perspectives économiques*, Mai.
- Lescaroux F - Sanière A. (2008), « L'offre et la demande pétrolières », Note publiée par l'IFP à l'occasion de son *Colloque Panorama 2008* qui s'est tenu à Paris le 7 février 2008, Note reprise in *PGA* n°936 du 16 mars, p. 40.
- Master C. D., Root D. H., and Turner R. M., "World Conventional Crude Oil and Natural Gas: Identified Reserves, Undiscovered Resources and Futures", United States Geological Survey Open-File Report 98 – 468.
- Noël P. (2002), « Politique pétrolière américaine et sécurité énergétique », *Revue de l'énergie*, Paris, Décembre.
- Oil & Gas Journal, PennWell Corporation, divers numéros, sauf pour les Etats-Unis, données présentées par l'Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, Statistiques reprises par *PGA* n°937 du 1<sup>er</sup> avril 2008 et synthétisées par nos soins.
- Plichon D, *Le développement durable : le défi du XX<sup>ème</sup> siècle*. (Disponible sur Internet).
- Sarkis N. (2008), « L'accroissement des prix du pétrole : Vrai problème et faux débat », *PGA* n°932 du 16 janvier, p. 3.
- Spencer A. (2004), « La politique énergétique des Etats-Unis et la sécurité énergétique mondiale », *Perspectives économiques*, Mai.
- US Department of energy, [http://www.fe.doe.gov/programs/reserves/...](http://www.fe.doe.gov/programs/reserves/)
- Yaïci F. (2005), « Le marché pétrolier : situation, acteurs, stratégies. Quelles perspectives pour l'Algérie ? », Ouvrage collectif : *Dynamique des marchés et valorisation des hydrocarbures*, sous la direction d'A. Khelif, CREAD & SARP, Alger.

## **Responsabilité sociétale des entreprises : Pluralité des discours et des pratiques, diversité des cultures**

**Astrid DE POIX, Pierre DUPRIEZ**

MIME-ICHEC Bruxelles, Belgique

[astrid.depoix@gmail.com](mailto:astrid.depoix@gmail.com)

### **Résumé**

*Dans cet article, nous avons tenté de clarifier la diversité géographique et thématique des approches de la RSE. En nous interrogeant sur les écarts entre les discours et les pratiques et entre les pratiques et les intentions, nous avons pu mettre en évidence quatre types de comportements : le philanthrope, l'anthropreneur, l'autruche (politique de l'évitement, de l'incertitude), ou la fashion victim (suit le mouvement, à la mode). Pratique sociale adoptée par l'entreprise en réponse au changement des références culturelles et exigence d'un renouvellement de la culture organisationnelle, la RSE peut apparaître comme une forme de réconciliation de l'entreprise avec la société et de l'entreprise avec elle-même.*

### **Mots - clés**

*responsabilité sociale d'entreprise, culture d'entreprise, typologie de la RSE, représentations collectives, pratiques sociales.*

### **Abstract**

*In this article, we tried to clarify the geographic and thematic diversity of CSR approaches. By asking ourselves on the differences between the speeches and the practices and between the practices and the intentions, we were able to identify 4 types of behaviour: the philanthropist, the Anthropreneur, the Ostrich (avoidance and uncertainty policy) or the fashion victim (follow the movement). Social practise adopted by the company in response to the change of cultural references and requirement for renewal of organisational culture, CSR may appear as a form of reconciliation of the company with the society and with itself.*

### **Key words**

*corporate social responsibility, corporate culture, CSR typology, collective representatives, social practices.*

### **Classification JEL**

*M14*

## **Introduction**

Les notions de développement durable, de risque environnemental, les demandes d'équité ou de transparence émanant de la société civile sont au cœur de l'actualité. Elles soulèvent plusieurs questions qui interpellent à la fois l'entreprise et son

environnement sociétal. Tout d'abord, en ce qui concerne le développement durable et la RSE, les discours sont pluriels; ils diffèrent selon les acteurs, les cultures, les pays, les thèmes mis en avant. Comment dès lors appréhender ces concepts avec un minimum de clarté ? Ensuite, les entreprises peuvent-elles garantir une cohérence entre leur "dire" et leur "faire" ? Et enfin, tant pour les entreprises que pour la société, qu'implique la prise en compte de la dimension culturelle de cette émergence des politiques de RSE ?

En s'efforçant d'aller au-delà des apparences et des discours, de rechercher les mouvements de fond générateurs des processus en cours et s'appliquant à déceler et à rencontrer les enjeux des politiques de RSE, cette contribution voudrait apporter quelques éléments de réponse à ces questions.

Premièrement, nous ferons un tour d'horizon des différents discours en considérant ceux-ci selon deux perspectives : l'une fera l'objet d'une distinction géographique et culturelle qui se basera sur une expérience et des exemples concrets en Amérique Latine et en Europe ; l'autre traitera des différents thèmes pouvant être mis en évidence dans les discours sur la RSE, thèmes qui s'inspireront des théories de Garriga et Melé.

Nous verrons ensuite que les distinctions géographique et thématique des discours portant sur la RSE mettent en lumière des aspects contradictoires, voire paradoxaux, entre le discours et les pratiques concrètes. Une question se pose alors : quelles intentions se cachent derrière ces pratiques ? La réalisation d'une typologie du profil RSE des entreprises nous aidera à comprendre ces intentions qui, souvent, représentent la recherche d'un certain profit. Les moyens mis en œuvre, et qui différencient les uns des autres, peuvent révéler des intentions « cachées ».

Enfin, ces considérations font apparaître l'exigence d'un changement culturel pour une intégration de la RSE dans la culture et les valeurs de l'entreprise. La question se pose à deux niveaux. Celui de la société d'abord. "Faire sens" pour la société, c'est voir comment les nouvelles pressions et les exigences environnementales, sociétales et économiques conduisent à modifier les représentations collectives. La société apparaît ici comme le facteur déclencheur susceptible d'entraîner une certaine prise de conscience d'adaptation culturelle de l'entreprise. De même, "faire sens" pour l'entreprise, c'est adapter sa stratégie ainsi que sa culture aux stratégies choisies, et être à l'écoute des enjeux de la société. Mais la relation dialectique entre représentations collectives et pratiques sociales ne s'arrête pas là. Si la société peut être ce facteur déclencheur d'un changement culturel et organisationnel de l'entreprise, celle-ci, à son tour, peut influencer l'évolution de la culture et des comportements dans la société.

Ce débat pose donc la question de l'importance d'une stratégie RSE intégrée qui ouvre la voie à un changement culturel, à la fois pour l'entreprise et la société, et qui s'inscrit dans la logique du développement durable.

## 1. Pluralité des discours

Qu'entend-on par RSE et en quoi consiste-t-elle ? Comment aborder ce concept ? Apparemment les termes sont simples : "Responsabilité", "Sociale" ou "Sociétale"<sup>1</sup> et "Entreprise", mais le champ est vaste. Si l'expression est relativement nouvelle (elle apparaît vers le début de l'an 2000), certaines pratiques existent depuis longtemps.<sup>2</sup>

Au cours d'entretiens<sup>3</sup> réalisés en Argentine en 2008 avec des responsables de petites, moyennes et grandes entreprises, la plupart des personnes interrogées ne sont pas parvenues à définir la RSE, même si elles en ont une idée générale. Ou bien, elles se heurtent à une pléthore de définitions et de concepts, les laissant dans le vague ou dans l'impossibilité d'en comprendre les fondements. D'autres la définissent selon leur propre point de vue et considèrent leur définition comme plus importante car elle traite d'un thème particulier qui les touche et qui les concerne plus qu'une autre. De même, les consultants ont généralement tendance à évoquer « les politiques de RSE ou de développement durable en entreprise »<sup>4</sup> sans vraiment faire la différence entre les deux. Et le développement durable est souvent cantonné à sa dimension environnementale.

Le concept réunit ainsi trois notions proches mais différentes qui sont loin d'être toutes mobilisées dans ses acceptations courantes. La notion de développement durable a été popularisée par le rapport de Madame Gro Harlem Brundtland en 1987<sup>5</sup> qui le définit comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il se situe en fait à l'intersection de trois ordres de préoccupations : économique, sociale et écologique. La RSE en serait la traduction dans le domaine de l'entreprise. En première approche, on peut se référer à ce que propose le livre vert de la Commission européenne : « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations

---

<sup>1</sup> L'expression anglaise *Corporate Social Responsibility* est souvent traduite par Responsabilité Sociale des Entreprises (Wikipédia). Mais cette expression présente une idée réductive de ce qu'est la RSE en favorisant avant tout l'aspect social. C'est pour cela que nous adopterons l'expression suivante : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

<sup>2</sup> Son apparition date des années '50.

<sup>3</sup> Entretiens réalisés à Buenos Aires, Argentine, en 2008 avec des responsables de petites, moyennes et grandes entreprises. Ces entretiens ont été réalisés par Astrid de Poix, dans le cadre de son stage à la Chambre de Commerce Argentine.

<sup>4</sup> Voir par exemple le livre blanc Sense.

<sup>5</sup> Rapport à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, 1987.

sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire »<sup>1</sup>.

Cependant, il serait vain de s'arrêter à une définition unique de la RSE ; l'étude de celle-ci nous semble plus féconde dès le moment où elle est considérée selon différents critères. Nous proposons de nous arrêter à la géographie et à la thématique des discours véhiculés.

### **1.1. La géographie des discours**

D'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) et bien d'autres encore, il n'existe pas une définition de consensus englobant tous les courants de pensée et les mouvements sociopolitiques. Il n'existe pas non plus de *check-list* pour qu'une entreprise puisse être considérée socialement responsable. La recherche d'une définition universelle de RSE rencontre alors des problèmes quand nous pensons à la diversité des entreprises, tant en fonction du type d'activités exécutées, de la localisation que du contexte politique et économique dans lequel elles sont insérées. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) confirment cette pléthore de définitions : « les principes invoqués peuvent varier d'un acteur à l'autre et le nombre de dimensions tend à augmenter lorsque la notion de dimension culturelle est intégrée ».<sup>2</sup>

Sur base de critères géographiques, nous verrons que chaque pays, chaque culture apporte ses définitions de la RSE. En Argentine, par exemple, l'incorporation ou la popularité du concept de RSE sont relativement récentes. Celle-ci a émergé de façon assez abrupte, avec des interventions partielles, et en premier lieu dans les entreprises multinationales qui possédaient déjà des connaissances ou des expériences dans ce domaine et qui étaient à l'écoute de nombreux débats dans les pays de la Communauté européenne et d'Amérique du Nord. Pourtant, ce qu'est la RSE en Argentine, comment la mettre en œuvre, quel est son sens, reste une matière à élucider car les confusions entre responsabilité sociale, philanthropie, marketing, mécénat et sponsoring sont encore bien présentes. Ainsi, le WBCSD<sup>3</sup> définit la RSE comme étant « l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société en général pour améliorer leur qualité de vie ». Cette définition traduit une intention

---

<sup>1</sup> Commission Green Book, *Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*”, 1961.

<sup>2</sup> Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 11.

<sup>3</sup> *Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable*. Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) est une organisation intégrée par environ 180 entreprises internationales touchant aux 20 secteurs industriels les plus importants de l'économie, dont l'objectif est de promouvoir le changement vers un développement durable à travers l'efficience, l'innovation et la RSE. Cette définition fut élaborée grâce à un projet auquel participèrent neuf conseils d'entreprise, donnant lieu, en Argentine, à la première définition locale propre au secteur entrepreneurial. Elle est reprise dans le document *Un aporte local empresario para el Desarrollo Sostenible*, CEADS, août 2003.

d'améliorer une certaine qualité de vie, devant être inhérente aux actions de RSE. Celles-ci sont souvent qualifiées de philanthropiques, surtout en Argentine ou dans les pays d'Amérique latine ; c'est donc un aspect social qui y est prédominant. D'un système paternaliste à une forme de marketing social philanthropique après la crise de 2001<sup>1</sup>, la RSE commence à se profiler comme l'espoir d'un rehaussement des conditions sociales, économiques et environnementales, ainsi que des conditions de travail. Toutefois, entre débats et négligences, apparaissent les possibilités que la RSE soit une mode et que les actions de volontariat soient seulement régulées car, pour certains, il ne s'agirait que de "maquiller" la surface d'un noyau interne restant souvent sous l'emprise d'une culture d'entreprise autocratique.<sup>2</sup> Cela étant, si la RSE prend une forme philanthropique et de marketing social, c'est peut-être parce que l'Argentine y voit une opportunité de se développer et de se rendre plus compétitive face aux marchés internationaux.

Ainsi, une distinction culturelle et géographique peut s'illustrer par des différences entre les définitions données par une culture sud-américaine, européenne et américaine : d'une manière générale, dans la première, ce sont les actions sociales, programmes philanthropiques et volontariat qui prévalent ; dans la deuxième, l'accent est mis sur l'environnement, sans doute sous l'influence politique des mouvements écologiques et des programmes de régulation en vigueur sur les plans national et européen ; et dans la troisième – la première à être ancrée dans les cultures organisationnelles en Amérique<sup>3</sup> –, la RSE ne serait rien sans éthique<sup>4</sup>, normes et codes d'entreprise.

Enfin, l'ambiguïté du concept de RSE peut aussi résulter d'une interprétation différente des concepts clés selon les cultures. Par exemple, les notions d'obligation et d'engagement : la responsabilité peut résulter autant d'un engagement volontaire que d'une obligation ou, selon les cultures et les pays, l'accent peut être mis sur l'un plutôt que sur l'autre.<sup>5</sup> Gardons aussi à l'esprit que ce sont-là des tendances culturelles qui se dégagent, même si plusieurs caractéristiques semblables se retrouvent partout. Ces tendances naissent d'aspects culturels, de l'histoire, des valeurs d'un pays. Cela explique pourquoi la RSE prend des visages différents selon l'endroit où elle est mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> L'année où la crise fut la plus forte en Argentine fut 2001, mais elle a débuté en 1998 et a terminé en 2002.

<sup>2</sup>Cette observation se base sur un stage que nous avons réalisé à la Chambre de Commerce Argentine, au sein du Groupe de travail de Responsabilité Sociale d'Entreprise, de février 2007 à août 2007, dans le cadre du DESS en Management Interculturel à l'ICHEC-MIME, Bruxelles.

<sup>3</sup> Allouche, Huault et Schmidt, 2004.

<sup>4</sup> Pour les Américains, le mot "ethics" a tout à fait un autre sens que pour les Européens ; il désigne une certaine déontologie de la profession. Il faut donc veiller à ne pas le confondre.

<sup>5</sup> Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 9.

### **1.2. La thématique des discours**

La comparaison entre l'Argentine et d'autres pays induit une pluralité d'approches. Pour rendre compte de cette diversité, nous chercherons à regrouper ces approches sous des thèmes caractéristiques. D'une part, les définitions ne peuvent être considérées comme une liste rigide de conditions requises de ce qu'une entreprise doit être ou doit faire. D'autre part, ces définitions seront considérées comme légitimes si elles se traduisent par des actes et si elles se construisent dans un processus économique et social avec les parties légitimement intéressées, appelés *stakeholders*.<sup>1</sup>

Plusieurs auteurs ont esquissé des thématiques de regroupement ; notre choix s'oriente vers les travaux de Fabienne Boudier et Faouzi Bensebaa (2007). Ils optent pour un "concept-ombrelle" qui recouvre un ensemble de théories et de pratiques inspirées de Garriga et Melé. Selon ces derniers, les théories fondatrices de la RSE peuvent être classées en quatre groupes selon l'importance accordée aux logiques politiques, morales ou intégratives en dépassement des logiques instrumentales.

Dans la théorie instrumentale, la RSE est à la fois considérée comme un outil de construction durable et comme un outil compétitif. Il s'agit par exemple de maximiser les stratégies en rapport avec les objectifs et les valeurs des actionnaires et des parties prenantes, de mettre en place des stratégies en vue d'obtenir un avantage compétitif, ou encore de *cause-related marketing*.<sup>2</sup>

La théorie politique porte sur l'entreprise qui devient un champ politique au niveau de ses pratiques internes et un acteur politique dans ses relations avec son environnement (au sens large). Ainsi, la RSE apparaît investie d'importants enjeux politiques pour la société civile que ce soit pour la citoyenneté de l'entreprise et dans l'entreprise, la démocratie dans l'entreprise et la participation de l'entreprise à la démocratie dans la société. Entre laisser-faire et volontarisme, autorégulation sectorielle, professionnelle ou d'entreprise, et interventionnisme gouvernemental ou supra-gouvernemental, les questions relatives à la RSE mettent bien en avant cette dimension politique.

---

<sup>1</sup> D'après la CEPAL, la Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, la coïncidence la plus importante à propos de toutes les définitions de la RSE est la nécessité manifeste pour tous les acteurs d'établir un dialogue ouvert et transparent dans lequel les parties prenantes se mettent en relation l'une l'autre, se complètent et définissent des objectifs communs.

<sup>2</sup> Traduit en général par marketing « philanthropique » ou « caritatif ». Il s'agit d'une stratégie qui, en liant la collecte de fonds au profit d'une « bonne cause » à l'achat de produits ou de services de l'entreprise, vise à la fois l'amélioration des ventes de l'entreprise et le soutien d'une association caritative ou d'une ONG (in Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 60).

Du point de vue de la théorie éthique, la RSE devrait refléter les dimensions éthiques et les valeurs de la société. Par exemple, l’Institut Ethos<sup>1</sup> définit la RSE comme étant une « forme de gestion définie par la relation éthique et transparente de l’entreprise avec tous les publics avec lesquels elle entretient une relation, et par l’établissement de règles d’entreprise compatibles avec le développement durable de la société ; préservant les ressources environnementales et culturelles pour les générations futures, respectant la diversité et encourageant la réduction des inégalités sociales ».

Enfin, d’après Boudier et Bensebaa (2007), la théorie intégrative examine la façon dont les entreprises intègrent les demandes sociales, tant internes qu’externes. Il s’agit en effet pour l’entreprise, d’harmoniser ses valeurs et ses actions avec les valeurs et les demandes de la société. Ici, la RSE est un ensemble intégré de politiques, de pratiques et de programmes qui vont devoir s’exprimer dans les activités de l’entreprise et dans les processus de prise de décision, ces pratiques étant partagées, défendues et mises en avant par tous les membres d’une entreprise. On voit déjà comment cette dernière approche débouche sur le changement culturel qui sera évoqué au point 3.

## **2. Réalité du paradoxe**

Penchons-nous à présent sur la dynamique de la RSE dans les organisations. Par là, nous entendons la manière dont elle est interprétée et mise en œuvre ainsi que la façon dont se comportent les organisations par rapport à la RSE. Plusieurs observations suggèrent l’existence d’un décalage entre les discours et les pratiques et entre les pratiques et les intentions qui les ont motivées. Ce paradoxe est bien présent et de plus en plus de personnes portent un regard méfiant et critique quand on leur parle de RSE. Il est donc urgent et bénéfique de tenter d’expliquer toute action responsable d’une entreprise, par rapport à ses intentions, par rapport à ce qu’elle dit et fait, par rapport à sa culture et à ses valeurs.

### ***2.1. Des discours aux pratiques***

Un premier paradoxe ou un décalage est à observer entre les discours et les pratiques des entreprises. En effet, bien souvent, derrière ce qui se dit au travers de reporting, des publicités et d’autres formes de communication, aucune ou peu d’actions concrètes sont réellement mises en œuvre au sein de l’entreprise. S’il y en a, ces actions peuvent aussi avoir un rapport très éloigné avec les intentions déclarées.

---

<sup>1</sup> L’Institut Ethos des Entreprises et de Responsabilité Sociale est une organisation brésilienne, créée dans le but d’aider les entreprises à comprendre et à incorporer la RSE à la gestion. Elle fonctionne comme un espace d’échange sur les connaissances et compétences en matière de RSE et elle développe des outils facilitant la mise en pratique de ce type d’initiatives ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)).

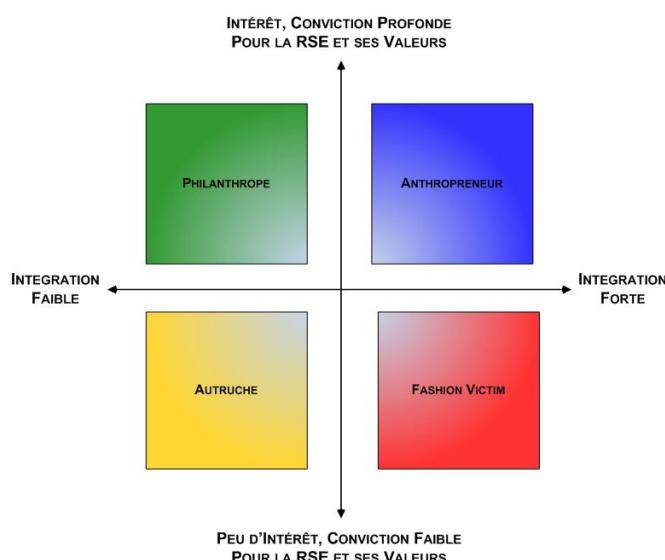
Ainsi, une entreprise peut très bien faire état d'une charte énumérant un certain nombre de "valeurs" qui n'ont que peu de chose à voir avec les pratiques concrètes de sa gestion quotidienne. Ou encore, une entreprise peut avoir adopté un code de conduite éthique et mis en place une structure interne pour le faire appliquer, mais éluder partiellement sa propre responsabilité sociale au niveau des conditions de travail chez les sous-traitants (Boudier, Bensebaa, 2007).

## 2.2. Des pratiques aux intentions

Un deuxième paradoxe peut émerger du premier : si certaines pratiques correspondent aux discours (ou vice versa), elles ne traduisent pas toujours les intentions réelles. Pourquoi une entreprise décide-t-elle d'agir d'une certaine façon et de communiquer sur cette action ?

Pour rendre compte des différentes situations rencontrées, nous avons élaboré une typologie<sup>1</sup> qui tente de saisir le comportement des entreprises en faveur de la RSE par rapport aux discours et aux intentions. Nous n'envisageons pas cette typologie comme étant la meilleure ou la plus éclairante ; nous sommes conscients qu'il y a beaucoup de choses en jeu et que les critères peuvent être très différents selon les organisations, ceux-ci empêchant parfois de ranger une entreprise sous telle ou telle catégorie. Pour bien faire, une typologie "à la carte" devrait être dressée pour chaque entreprise étudiée.

Figure n°1 : Typologie des comportements RSE



<sup>1</sup> Cette typologie se fonde sur l'observation participante en entreprise, lors d'un stage effectué en Argentine en 2008 et lors de notre travail actuel en tant que consultant RSE chez ConSideR Group. Nos recherches se basent sur cette typologie et ont pour objectif de la développer plus amplement dans de prochains écrits scientifiques (article et/ou thèse de doctorat).

Cette typologie est indicative et doit être considérée comme un outil sur lequel s'appuyer afin de mieux comprendre les comportements des entreprises concernant la RSE. Partant du point de vue que « les stratégies observées s'inscrivent dans un continuum allant de l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), nous souhaitons mettre en évidence quatre types de comportements : le philanthrope, l'*anthropreneur*, l'autruche (politique de l'évitement, de l'incertitude), ou la *fashion victim* (suit le mouvement, à la mode).

L'"*anthropreneur*"<sup>1</sup> serait l'entreprise qui combinerait les qualités de l'entrepreneur et celles de l'anthropologue. Innovation (ex. : éco-conception), créativité, diversité, proactivité sont de mise, tout comme le regard sur soi-même (agir sur soi-même avant d'agir sur les autres) et la considération de l'homme en tant qu'être humain. L'objectif est d'intégrer la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise car « les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation du système du management » (Carpon et Quairel-Lanoizelée, 2007). Si nous avons pensé allier "anthropologue" avec "entrepreneur", c'est surtout pour souligner le fait que lors de la rencontre entre deux cultures, un anthropologue est toujours nécessaire pour comprendre et permettre un changement. Quant à l'entrepreneur, il est celui qui aura vite compris la nécessité d'intégrer une RSE au cœur de la culture de son entreprise. Mais cette intégration peut mal se passer si ce dernier ne fait pas appel à l'anthropologue qui est en lui. C'est donc ici que notre hypothèse prend sens : l'implémentation d'un système intégré de RSE modifie la culture organisationnelle et la structure de l'organisation. L'entreprise *anthropreneur* est aussi de préférence proactive ; l'engagement dans les démarches de RSE se traduit alors par des modifications dans l'organisation et la création d'une fonction "développement durable" (Quairel-Lanoizelée, 2007). Son mode d'intervention dépend aussi de la culture de l'entreprise. L'*anthropreneur* privilégiera ensuite le management du risque et l'apprentissage organisationnel. Les actions sont non seulement l'œuvre du ou des dirigeants mais elles sont surtout comprises, appuyées et défendues par tous les employés. De plus, ce type d'entreprise considère généralement sa responsabilité comme étendue et adopterait une approche par bénéfices. La RSE est alors considérée comme une opportunité et non un risque et situe l'organisation dans l'axe "développement durable". C'est le cas de beaucoup d'ONG ou de multinationales avant-gardistes. De par son caractère d'intégralité, l'entreprise est entièrement engagée dans la RSE. Cependant, ce type d'entreprise n'est pas facile à atteindre du fait du temps et du coût que cela demande. Les PME, par exemple, entrent difficilement dans ce champ.

---

<sup>1</sup> Ce concept est au centre de nos recherches actuelles et sera développé plus amplement dans un prochain article, sur base de notre expérience et de nos observations en entreprise.

L'entreprise "philanthrope" est littéralement celle qui se veut être l'ami de l'homme. Elle veut bien faire et n'hésite pas à investir dans des œuvres de bienfaisance, de mécénat, etc. Rentrent par exemple dans cette catégorie les entreprises qui ne possèdent pas de fondation propre ou les entreprises qui veulent séparer les actions des stratégies liées à leurs métiers ou à leur fonctionnement en créant une fondation, même si une certaine image favorable peut être recherchée. Elle montre également un intérêt pour la RSE (approche par les bénéfices) mais en France par exemple, on considère que la philanthropie est hors du champ de la RSE si les actions n'ont aucun impact sur le fonctionnement même de l'entreprise ; souvent, ces entreprises ne développent une responsabilité sociale qu'à l'extérieur ou bien ne l'adaptent pas nécessairement à leurs valeurs et à leurs stratégies internes (responsabilité étroite). En revanche, dans de nombreux pays comme les Etats-Unis, la philanthropie peut être au cœur des entreprises car c'est le dirigeant qui s'engage personnellement à faire don à une association. Elle est ici assez précaire dans le sens que si le dirigeant change ou si les budgets sont mis à la baisse, il y a un risque de suppression ou d'abandon momentané. Le choix d'actions philanthropiques peut aussi traduire une volonté d'acquérir une bonne image à l'extérieur ; les actions, non liées à la stratégie de l'entreprise, répondent donc ici aux attentes des parties prenantes. Elles sont à distinguer des actions philanthropiques pures qui n'ont aucun intérêt économique pour l'entreprise et qui ne font alors pas l'objet d'une communication auprès du public. Les actions de marketing philanthropique ou « *cause related marketing* », très courantes dans les pays anglo-saxons, constituent un troisième type d'actions ; elles sont élaborées dans le but d'une meilleure image, pour répondre aux besoins de justification éthique des consommateurs, et sont considérées comme des stratégies séparées même si elles contribuent au chiffre d'affaires. Mais ces actions ne conduisent pas à une consommation plus responsable ni à un infléchissement de la stratégie de l'entreprise vers une meilleure prise en compte des aspects environnementaux ou sociaux. Ces dernières peuvent se rapprocher du type *fashion victim*.

L'entreprise "*fashion victim*" est celle qui se laisse porter par la mode, elle suit le courant et n'adopte qu'un comportement réactif par rapport à sa responsabilité sociale. Elle est en alerte de toute nouveauté sortant sur le marché et n'hésite pas à utiliser la RSE comme un instrument de compétitivité et de réputation. Elle userait ainsi d'une sorte de marketing social, l'intérêt éprouvé pour la RSE étant souvent commercial. Beaucoup de grandes entreprises, même si elles disent le contraire ou clament leur bonne foi sont des *fashion victim*. Lorsque les pressions institutionnelles (ex. : impact des activités sur l'environnement) sont telles, ces entreprises ne peuvent plus élaborer une stratégie d'évitement ou d'ignorance. Elles en viennent alors à développer des stratégies de compromis pour gagner du temps, préserver leurs intérêts économiques ou pour retarder toute nouvelle réglementation (ex. : produits « allégés » supposés être « moins » nuisibles pour la santé). Toutefois, ces stratégies œuvrent par là vers une certaine reconnaissance sociale de la valeur qu'elles cherchent à fuir partiellement. Si certaines *fashion victim* décident d'intégrer des objectifs de RSE dans leur stratégie

économique, cette intégration reste faible. Ces actions entrent généralement dans une politique de motivation interne des salariés et de communication externe des parties prenantes et elles se réalisent par exemple par des économies d'énergie dans les bureaux ou par l'accueil de personnes en insertion. Cependant, malgré leur aspect très "*fashion victim*", certaines démarches de RSE mises en œuvre par des entreprises de ce type peuvent être considérées comme progressives ; elles permettent des modifications plus substantielles de l'activité de l'entreprise et peuvent évoluer, à long terme, vers ce que nous appelons le type *anthropreneur*. Par contre d'autres semblent relever de la simple communication commerciale qui veut surfer sur la vague d'un commerce plus honorable qu'équitable ; mais là également des avancées minimes peuvent être enregistrées<sup>1</sup>.

L'entreprise "autruche" serait celle qui adopterait la politique de l'autruche en matière de RSE ; elle opterait pour une stratégie d'évitement devant l'incertitude, préférerait mettre la responsabilité sur le dos des autres ou ferait diversion (responsabilité étroite), et subirait la législation et les prescriptions environnementales strictes comme une charge supplémentaire. Elle ne verrait en la RSE que le coût que cela entraîne. C'est par exemple le cas de beaucoup de petites entreprises, surtout en Amérique Latine (ex. : ne pas respecter les normes en vigueur). Dans ce type de comportement, certaines entreprises se permettent quelques actions de marketing philanthropiques qu'elles utilisent dans la communication institutionnelle afin de détourner l'attention de comportements non responsables (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

### **3. Le nécessaire changement culturel**

La nécessité du changement culturel éclate de manière tout à fait évidente lorsqu'on s'interroge sur la faisabilité des politiques de RSE. Leur émergence n'est pas le fait du hasard, leur réussite n'est nullement garantie. Il faudra d'abord se demander comment la société a pu produire cette exigence de responsabilité sociale, ensuite comment l'entreprise peut la faire sienne et enfin quels effets en retour la RSE peut exercer sur la société à laquelle l'entreprise participe.

#### **3.1. "Faire sens" pour la société : des représentations collectives aux pratiques sociales**

La première question concerne la place des éléments culturels parmi les facteurs qui ont conduit les entreprises à s'investir ou non dans une politique de RSE. La question fondamentale est ici de s'interroger sur la vision du monde qui pourrait sous-tendre ce changement d'orientation du système économique en place.

---

<sup>1</sup> « Tous solidaires ! » annonçait le dépliant publicitaire d'une importante entreprise de distribution à la veille des fêtes de fin d'année ; certes avec en prime quelques produits labellisés "commerce équitable".

La question n'est pas neuve ; Max Weber déjà avait montré que le comportement des entrepreneurs ne pouvait être compris qu'en référence à leur vision du monde. Il parlait à ce sujet de l'esprit du capitalisme. Aujourd'hui, pour maintenir son pouvoir de mobilisation, le capitalisme a toujours besoin de « puiser des ressources en dehors de lui-même, dans des croyances qui possèdent, à un moment donné du temps, un pouvoir important de persuasion dans les idéologies marquantes, y compris lorsqu'elles sont hostiles, inscrites dans le contexte culturel au sein duquel il évolue » (Boltanski et Chiapello, 1999). Le capitalisme auquel appartient le monde de l'entreprise a connu plusieurs crises majeures auxquelles il a survécu grâce à sa formidable capacité d'adaptation. S'il a pu le faire, c'est notamment parce qu'il « a pu s'appuyer sur un certain nombre de représentations – susceptibles de guider l'action –, et de justifications partagées qui le donnent pour un ordre acceptable et même souhaitable, le seul possible, ou le meilleur des ordres possible » (Boltanski et Chiapello, 1999.)

Par représentations collectives on désigne « tout système de savoirs, de croyances et d'attitudes, émanant d'agents collectifs, identifiant, justifiant, décrivant ou engendrant des pratiques socio-économiques, culturelles, religieuses ou politiques spécifiques » (Seca, 2003). En référence à nos préoccupations et de manière plus générale, nous pouvons retenir qu'elles concernent les représentations que les hommes se font d'eux-mêmes, de la société où ils se trouvent et de leur place dans la société (Dupriez, Fratila, 2007). Les représentations collectives qui ont supporté le système économique globalisé offrent un ensemble cohérent de références largement héritées des Lumières, à l'écoute des questions liées à l'évolution de l'environnement et en tension permanente entre un univers symbolique connu et des références et des attitudes nouvelles et inconnues qu'il faudra adopter à un moment ou l'autre.

Au point de départ, nous trouvons un héritage venu directement de la modernité qui, pendant tout un temps, a été porteuse de sens pour la société comme pour l'individu et qui a pu apparaître comme le moteur du rayonnement de la culture occidentale. Ramené à ses composantes essentielles, ce mouvement repose sur deux impulsions majeures: la primauté de la raison et de l'action rationnelle ainsi que la reconnaissance des droits individuels. Il a ainsi donné naissance à une nouvelle conception de l'être humain : "l'individu autonome".

Mais, depuis plusieurs décennies, ce sont les valeurs représentatives de la modernité elles-mêmes qui sont en crise. A l'usage, la modernité s'est chargée de courants qui ont profondément altéré son contenu (Laroche, 2005). Revendiqué dès l'origine, l'individualisme a été exacerbé et tend à se détacher des liens sociaux ; il devient repli sur soi et, curieusement, recherche de singularité où le "je" cherche à se modeler sur l'image du "nous". La modernité se réfugie dans l'immédiateté et l'urgence, écartant ainsi l'éventualité d'engagement dans le temps, et elle se mesure à l'aune du matérialisme le plus trivial (Dupriez, 2008).

C'est par rapport à ce contexte culturel qu'il faut situer l'émergence de la RSE. Sans doute assistons-nous aujourd'hui à une modification, ou tout au moins à un infléchissement de certaines représentations collectives qui servent de fondement au système économique, ce qui a suscité l'intérêt pour le développement de politiques de RSE.

Les signaux transmis par l'environnement ont emprunté plusieurs voies. Les uns stigmatisaient les dérives d'une globalisation économique et financière incontrôlée ; les autres s'inquiétaient de la détérioration de l'environnement physique de la planète et ces deux ordres de condamnation se rejoignaient sur plus d'un point. Les différents acteurs, économiques, politiques, scientifiques, ou membres de la société civile, ont commencé par sélectionner les informations soit pour les minimiser, les neutraliser ou, au contraire, les monter en épingle, chacun essayant de les intégrer dans son schéma de valeurs. Des événements forts sont alors survenus, qu'il s'agisse de licenciements massifs, de faillites douloureuses, de l'écroulement brutal de montages financiers sans consistance réelle, de scandales financiers répétés, de l'épuisement des ressources naturelles et de leur renchérissement, de changements climatiques dont les effets perçus devenaient de plus en plus évidents pour chacun et, plus récemment d'une crise financière qui a mis à l'avant-plan les carences du système économique. En frappant les esprits et en touchant ces mêmes acteurs dans des domaines particulièrement sensibles, ils ont amplifié des signaux que beaucoup connaissaient mais dont l'impact était resté limité. L'ancrage des nouvelles informations, c'est-à-dire leur intégration dans les représentations collectives et dans les pratiques sociales qui en découlent, devenait d'un seul coup à la fois possible et nécessaire.

La sauvegarde de l'environnement physique est devenue un enjeu politique tant sur le plan international, que sur le plan national, régional ou local. Conférences, déclarations, chartes, accords et mesures concrètes ont fait leur apparition à chacun de ces niveaux.

De son côté, le monde de l'entreprise devait également faire sien ce mouvement. On s'est soucié d'être à l'écoute des préoccupations de différents partenaires, aujourd'hui qualifiés de "stakeholders" ou de parties prenantes, allant même jusqu'à reconnaître, à côté des parties prenantes traditionnelles comme les actionnaires, les membres de l'entreprise, les clients, les fournisseurs et les consommateurs, des parties prenantes périphériques également concernées par le développement de l'entreprise, comme les autorités publiques, le monde scientifique et certaines associations, et même des nouvelles parties prenantes comme les organisations non gouvernementales ou le grand public (Dubigeon, 2005). De nombreuses entreprises considèrent aujourd'hui que le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes doit permettre de trouver des solutions viables aux défis du développement durable dans toutes ses dimensions. Mais l'entreprise reste une entreprise et elle ne s'engagera dans cette voie qu'en respectant les contraintes de son business ; le dialogue avec les parties prenantes permet de trouver de meilleures solutions à un problème nouveau. C'est en quelque

sorte un problème de gestion des risques, risques de réputation, risques financiers, risques industriels, risques sociaux, et la question actuelle pourrait être : « que se passe-t-il si je ne le fais pas ? » (Sense, 2008).

Le discours a bien évolué et, loin du Credo selon lequel la seule vocation de l'entreprise était de faire du profit, on entend aujourd'hui affirmer que « contrairement à ce que l'on dit, la raison d'être d'une entreprise capitaliste n'est pas le profit. Le profit est le critère qui permet de juger *in fine* de la validité d'une vision et d'une raison d'être, et de la qualité de leur traduction en un projet et une stratégie. La vraie raison d'être d'une entreprise capitaliste c'est de contribuer au progrès, d'améliorer la vie ou de satisfaire ses clients » (Vassal, 2008). On pourrait ajouter que « L'entreprise joue un rôle de plus en plus prégnant en termes de RSE car elle est omniprésente dans la conduite des affaires mondiales. Elle doit agir, réagir, rendre des comptes, être performante, responsable et ne pas omettre d'être sociale ! » (Rosé, 2008). La notion de RSE peut alors faire partie d'un nouveau corpus de représentations collectives et sa mise en œuvre relève de nouvelles pratiques sociales.

La perception de ces nouvelles exigences a cependant varié. Si l'ancrage des nouvelles informations provenant de l'environnement tend à se généraliser, les références culturelles qui servent de terreau d'accueil restent propres à chaque groupe. C'est ainsi que la conception de la RSE a pu connaître cette diversité d'approches qui a servi de point de départ à notre réflexion.

Mais l'interaction est constante. Certes l'évolution des références culturelles a stimulé l'émergence des politiques de RSE, différencierées selon la sensibilité des entreprises et l'intensité des informations sélectionnées par chaque groupe culturel. De son côté, ces politiques interagissent sur l'environnement des entreprises et la mise en œuvre des pratiques sociales devient à son tour un facteur de transformation des représentations collectives. Facteur de transformation qui, dans un univers globalisé, pourrait contribuer à une tendance à un rapprochement des conceptions et des politiques de RSE.

### ***3.2. "Faire sens" pour l'entreprise : mobiliser la culture et l'organisation***

En tout état de cause, s'engager dans une démarche de RSE c'est opérer un changement en profondeur ; c'est-à-dire que sont mis en cause, d'abord le climat de l'entreprise, puis surtout, sa culture et son organisation.

Tout changement est source d'inquiétude et le climat social peut, lorsqu'il est tendu, jouer un rôle d'amplificateur d'inquiétude. Il n'est dès lors pas souhaitable de mettre en œuvre une démarche de RSE dans un climat dégradé ou focalisé sur d'autres points sensibles comme le sont généralement les questions liées à la pérennité de l'emploi (Sense, 2008).

Dans une approche systémique, la culture organisationnelle est plus directement interpellée. Agissant au sein d'une organisation, elle tend à produire un double effet, intégrateur et identitaire (Vanderlinden, Dupriez, 2008). La fonction d'intégration va conditionner l'engagement ou le désengagement des individus dans l'action collective. A travers cette fonction, la culture d'entreprise pourra donc être mobilisatrice d'une démarche de RSE. Par effet identitaire on entend la construction individuelle d'identité, faite de reconnaissance et d'appartenance (Sainsaulieu, 1990) : être reconnu pour ce qu'on fait et appartenir à un groupe qui partage la même recherche de significations. Face à un changement en profondeur, la recherche de sens est cruciale : « Donner du sens, c'est permettre aux gens de relier les faits et les choses, c'est leur donner la clé pour en saisir la dimension cachée » (Vassal, 2008). A travers cette fonction, la culture d'entreprise pourra devenir une source d'adhésion au projet. La mobilisation de la culture d'entreprise passe donc par la recherche de sens et la pédagogie de la démarche de RSE.

De plus, le projet de RSE prendra appui sur une vision unificatrice qui le fonde ; celle-ci doit être déclarée, comprise et partagée.

La démarche RSE s'inscrit aussi dans un tout. Et ce tout, c'est d'abord et évidemment un projet, une dimension qui transcende le changement envisagé ; c'est la vision qui indique vers quoi on veut amener l'entreprise. De la question "que voulons-nous avoir ?" on passe à la question "que voulons-nous être en nous engageant dans une démarche RSE ?".

Essentiellement qualitative, cette vision s'exprime en mots. En mots simples qui peuvent être compris et mémorisés facilement par les membres de l'organisation. Mais aussi en des termes riches et porteurs de symbolique qui traduisent les liens entre les comportements quotidiens et la vision impliquée par la politique de RSE. En outre, pour que la démarche puisse s'inscrire dans la durée, il semble utile d'indiquer quelques repères perceptibles qui permettront d'évaluer les progrès réalisés et le chemin qui reste à parcourir.

Enfin, pour que la vision soit partagée, il faudra faire appel à l'effet intégrateur de la culture d'entreprise. La communication adoptera une démarche participative : « En encourageant le dialogue, l'échange et l'écoute des arguments avancés, on contribue à diminuer les peurs et à faciliter l'expression des difficultés comme des idées jusqu'à ce que des solutions émergent » (Marsan, 2008).

Mais, même lorsqu'elle se veut écoute et participation, toute communication implique une dilution des significations. Chacun perçoit le message en fonction de ses références personnelles et ces différences de perception seront amplifiées dans une entreprise multiculturelle. Aussi, le message relatif à la vision et au projet de RSE transitera lui aussi par une sorte de *cultural frame* où l'on retrouve les traits culturels. Filtrées par ce *cultural frame*, les perceptions sont extrêmement sélectives et chacun,

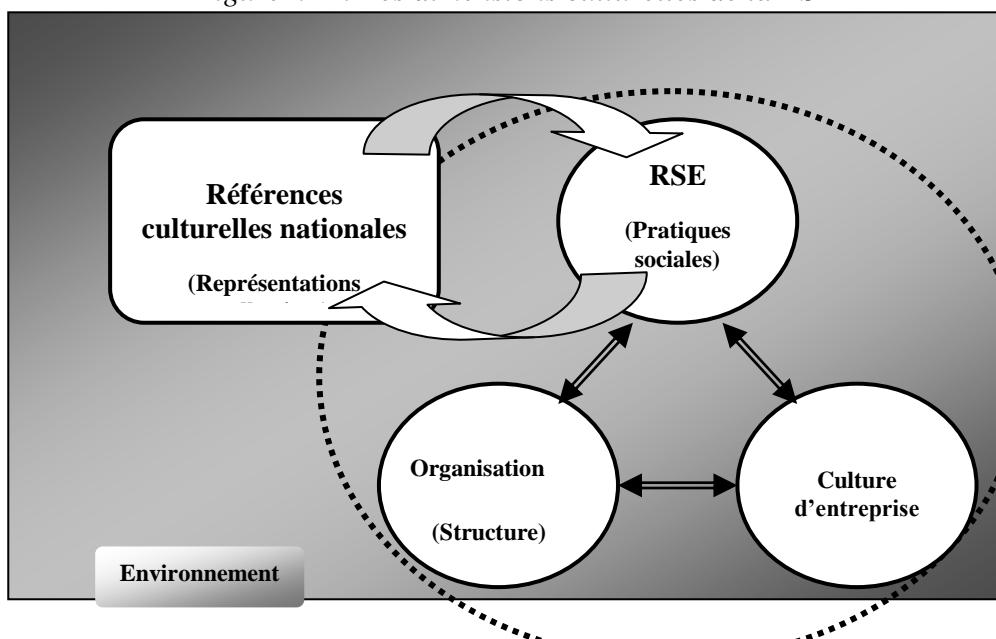
inconsciemment peut-être, interprétera différemment le message reçu de même que celui qui reçoit la réponse pourrait lui prêter une signification différente de celle qui lui était donnée à l'origine (Walker, Walker, Schmitz, 2003). Il y a là une source de malentendus dont il faudra tenter de limiter la portée en mobilisant les ressources de la communication interculturelle.

### **3.3. Dynamique culturelle et enjeux de la politique de rse**

Système ouvert sur son environnement, l'entreprise est à l'écoute des références culturelles et les traduit dans ses choix stratégiques : les représentations collectives remodelées vont s'exprimer dans de nouvelles pratiques sociales qui, à leur tour, rejoignissent sur les représentations.

La figure n°2 indique cette relation dialectique et suggère à quel point les démarches de l'entreprise dans le domaine de la RSE peuvent contribuer à infléchir les références culturelles. L'écart qui sépare les nouvelles motivations de la société et les pratiques de l'entreprise tend ainsi à être comblé par une sorte de réconciliation de l'entreprise et de son environnement.

*Figure n°2 : Les dimensions culturelles de la RSE*



Mais qu'en est-il d'une RSE aux visages multiples ? Doit-on différencier, uniformiser ou autoréguler ces concepts et démarches sur la RSE ? Tout un contexte nouveau a pris naissance et, dans le concret, la RSE se décline selon les modalités les plus variées, chartes, codes de conduite, déclarations ou certifications. Pour que tout cela ne reste pas lettre morte, est apparu un souci de vérification pour lequel de nombreux

outils ont été développés et de nouveaux métiers ont pris naissance<sup>1</sup>. L'objectif final semble bien être d'élaborer une standardisation des normes destinée à la rédaction des rapports environnementaux et de rendre celle-ci contraignante. On tendrait ainsi vers un universalisme normatif. D'une part, une telle RSE universelle aboutirait à nier les différences de rythmes de développement des sociétés tout en évacuant la question des champs de tension entre l'esprit de solidarité affiché par la RSE et l'esprit de compétition propre au marché (Pailot, 2006). D'autre part, on peut douter de son efficacité et on peut craindre que cette régulation soit souvent ignorée ou contournée tant sont puissantes les résistances au changement, en l'occurrence des résistances culturelles ou économiques.

On en revient alors à la dimension culturelle et la tendance au rapprochement des conceptions et des politiques évoquée plus haut pourrait alors se révéler un facteur susceptible d'agir, peut-être plus lentement, mais sans doute plus fondamentalement en faveur d'une prise en compte plus large de cette RSE. La réconciliation avec l'environnement prend ici tout son sens.

D'un autre côté, à l'intérieur du système, la cohérence entre les différents sous-systèmes que sont la stratégie, l'organisation et la culture constitue une exigence majeure. L'introduction d'une politique de RSE modifie les objectifs proposés aux membres de l'entreprise. Sans une reconversion qui repose sur la vision claire, comprise et partagée, la démarche RSE risque de rester sans effet. Pour réussir cette démarche, l'entreprise doit donc aussi, d'une certaine manière, se réconcilier avec elle-même.

## Conclusion

Comme annoncé dans l'introduction, nous avons clarifié la diversité des approches de la RSE en distinguant les différents discours de manière géographique et thématique. La distinction géographique a fait apparaître que la RSE peut varier selon les contextes dans lesquels elle est insérée. L'exemple de l'Argentine a montré que la RSE peut s'avérer être une opportunité de développement et de changement social. La distinction thématique a permis de classer les approches de la RSE selon des logiques politiques, morales ou éthiques, instrumentales et intégratives. L'approche intégrative ouvre la voie à la prise en compte de la dimension culturelle de la RSE.

En s'interrogeant sur les écarts entre les discours et les pratiques et entre les pratiques et les intentions, nous avons pu mettre en évidence quatre types de comportements : le *philanthrope*, l'*anthropreneur*, l'*autruche* (politique de l'évitement, de l'incertitude),

---

<sup>1</sup> On pourrait évoquer parmi d'autres, le *Social Accountability Standard 8000*, les normes ISO 14001, AFAQ 1000NR de l'AFNOR, la Global Reporting Initiative (GRI) ou bientôt l'ISO 26000 qui notent les entreprises selon une série de critères ou qui leur permet de baliser et d'orienter leur politique RSE.

ou la *fashion victim* (suit le mouvement, à la mode). Une piste de réflexion future serait de développer cette typologie et de travailler à l'élaboration de critères et d'indicateurs ; une expérience sur le terrain pourrait appuyer et illustrer cette typologie et enrichir une prochaine publication.

Aujourd'hui, la RSE apparaît sous des visages multiples. A côté de la standardisation par les normes, la dynamique culturelle pourrait devenir une piste féconde pour harmoniser ces politiques. Dès lors que l'entreprise est un système ouvert sur son environnement, la RSE n'est plus étrangère aux changements des références culturelles. A son tour, par les pratiques sociales qu'elle génère, elle apporte sa contribution au renouvellement des références culturelles. Par ailleurs, sa mise en œuvre au sein de l'entreprise suppose l'adhésion de ses membres qui ne peut être gagnée que par un renouvellement de la culture organisationnelle. Ainsi, lorsqu'elle atteint ses objectifs, la RSE permet de réconcilier, tout à la fois, l'entreprise avec son environnement et l'entreprise avec elle-même.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée? », Montréal, 15<sup>e</sup> Congrès annuel de l'Association Francophone des Ressources Humaines (AGRH), Université du Québec à Montréal.
- Balian de Tagtachian B. (2004), *Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas*, Buenos Aires, ed. Pontifica Universidad Católica Argentina Santa María de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, juillet.
- Bernhardt J. A. (2007), “Perspectiva estructural de la responsabilidad social”, Buenos Aires, *Foro Ecuménico Social*, Cátedra abierta de responsabilidad social y ciudadana, 9 aout.
- Boltanski L. et Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boudier F. et Bensebaa F. (2007), « Responsabilité sociale des firmes multinationales: faut-il être propriétaire pour être responsable ? », Colloque *Mondialisation et développement*, Université d'Annaba, 10-11 septembre.
- Bullrich P. (2005), *El desafío argentino. Razones éticas y prácticas para el cambio*, Buenos Aires, ed. Grupo ILHSA S.A.
- Capron M. (2006), « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE ou pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », Université Paris Val de Marne, Séminaire International de Montréal sur la RSE, octobre.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee Fr. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Carroll A. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4.
- Commission Européenne (2002), *La responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles.
- Dubigeon O. (2005), *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Pearson Education France.
- Dupriez P. (2008), « Un monde en quête de sens. Une lecture culturelle de la mondialisation », *Textes et réflexions*, Bruxelles, MIME, n° 6, juin.
- Dupriez P. et Fratila C. (2007), « Représentations collectives et pratiques sociales, un cadre d'analyse pour les recherches sur la relation entre culture et management », *Textes et réflexions*, Bruxelles, MIME, n° 5, mars.

- Dupriez P. et Simons S. (2002), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2<sup>e</sup> éd.
- Etkin J. (2007), *Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*, Buenos Aires, ed. Granica S.A.
- Fuertes Fl., Goyburu M. L., Kosacoff B. (2006), *La Responsabilidad Social Empresaria: ¿Sólo un discurso?*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ed. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Garriga E. et Mele D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1.
- Laroche Cl. (2005), « Manières d'être, manières de sentir de l'individu hypermoderne », *L'individu hypermoderne*, Paris, Aubert N. (sous la dir. de), Erès éditions, Sociologie clinique.
- Maon Fr., Lindgreen A. et Swan V. (2008), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, Springer.
- Marsan C. (2008), *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?*, Bruxelles, De Boeck.
- Pailot Ph. (2006), « La protection des normes sociales fondamentales dans les relations inter-organisationnelles : les exemples de l'autoréglementation et de la régulation unilatérale », IAE de Lille, 15<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 juin, p. 5.
- Paladino M. (2004), *La Responsabilidad de la empresa en la Sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*, Buenos Aires, ed. Marcelo Paladino.
- Paladino M., Mohan A. (2002), "Tendencias de la responsabilidad social empresaria en la Argentina", Documento de investigación, IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, juin.
- Pesqueux Y., *Un modèle "européen" de la RSE ? Les contours possibles d'une perspective culturaliste de la RSE*, Paris, C.N.A.M., Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation ».
- Rose J.-J. (Sous la dir. de) (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck Université, 1<sup>ère</sup> édition.
- Sainsaulieu R. (1990), « Culture-Entreprise-Société », *Cultures d'entreprise. Vous avez dit cultures ?*, Louvain-la-Neuve, UCL, Institut des sciences du travail, Dossier n°12, juin.
- Seca J.-M. (2003), « Représentation sociale », *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, Ferreol G. et Jucquois G. (sous la dir. de), Armand Colin.
- SENSE (2008), *Mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale en entreprise : Freins, leviers et bonnes pratiques*, Livre blanc Sense, www.sense-mc.com
- Sylvester R. G. (2007), *Responsabilidad Social Empresaria. Concepto y Alcance*, Buenos Aires.
- Vanderlinden B. et Dupriez P. (2008), « Traits culturels et management interculturel », *Aux sources du management interculturel*, Notes de cours, Vanderlinden B. et Dupriez P., ICHEC, MIME, année académique 2008-2009.
- Vassal O. (2008), *Le changement sans fin*, Paris, Pearson Village Mondial.
- Walker D. M., Walker T., Schmitz J. (2003), *Doing business internationally. The Guide to Cross-Cultural Success*, McGraw-Hill, second edition.
- De Woot Ph. (2005), *Responsabilité sociale de l'Entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris, Ed. Economica.



## **Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise: enjeux et limites de l'approche globale de la performance**

**Fatima ARIB**

*Université Cadi Ayyad – Marrakech, Maroc*  
Fatima.arib@gmail.com

### **Résumé**

*L'engagement de plusieurs entreprises dans le développement durable a conduit à relier performance et responsabilité. Aujourd'hui, la dimension financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise; son progrès se mesure à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. Ce travail a pour ambition de montrer d'abord comment les approches de développement durable et de la RSE ont conduit à redéfinir le concept de performance, pour analyser ensuite les enjeux, les limites et la complexité de l'approche globale de la performance. Malgré l'avancée enregistrée en matière du développement d'outils de mesure globale de la performance, elle reste aujourd'hui insuffisante pour prendre en compte la complexité des nouveaux concepts à caractères multidimensionnels, tels que le DD et la RSE.*

### **Mots - clés**

*développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, performance globale.*

### **Abstract**

*The commitment of several companies in the sustainable development leads to bind performance and responsibility. Today, the financial dimension is not enough anymore to appreciate the performance of a company; its progress is assessed from a more global performance perspective including social and environmental dimensions, too. The objectif of this work is first to show how approaches to sustainable development and CSR led to redefine the concept of performance, then to analyze the stakes, the limits and the complexity of the global approach of performance. Despite the development of various tools to measure global performance, these remain insufficient to take into account the complexity and multidimensional features of new concepts such as sustainable development and CSR.*

### **Key words**

*sustainable development, corporate social responsibility, global performance.*

### **Classification JEL**

*Q01, M14, L25*

## **Introduction**

Le développement durable (DD) est un ensemble de principes et de pratiques qui impliquent une évolution de nos modes de production, de consommation et de décision. Chacun peut, à son niveau, être acteur de ces changements, en agissant sur

son comportement et ses actions. Cette prise de conscience est devenue en effet, un impératif collectif et surtout une responsabilité pour l'entreprise, pour qui le DD pourrait être une des occasions possibles d'innovation et de progrès.

Aujourd'hui, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), adaptation des principes du développement durable au niveau de l'entreprise, interpelle de plus en plus le monde économique et influence ses visions et stratégies. La responsabilité de l'entreprise s'élargit et ne se limite plus uniquement aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes, qui sont définies comme "tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise" (Freeman, 1984). Il s'agit des clients, fournisseurs, associations, Organisations Non Gouvernementales (ONG), syndicats,... Ceci montre bien que les frontières de toute entreprise sont bien ouvertes et évolutives, expliquant ainsi l'extension du champ de responsabilité de l'entreprise et la redéfinition de plusieurs concepts tel que la notion de performance.

Ces trois vocables : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise et performance, sont de nos jours intimement liés, même si les deux premiers définissent un comportement individuel de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, tandis que le concept de performance s'interroge essentiellement sur les liens entre les ressources dont dispose l'entreprise, les objectifs qu'elle fixe et les résultats qu'elle obtient.

Dès lors, l'engagement des entreprises dans le développement durable a conduit à relier responsabilité et performance. La dimension financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, son progrès se mesure aujourd'hui à partir d'une approche globale et multidimensionnelle incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

Ce travail propose de revenir sur ces différents concepts, en adoptant une approche globale, dans la mesure où le rôle strictement économique de l'entreprise est peu à peu remis en cause et où l'intérêt accordé aux aspects sociaux et environnementaux, devient de plus en plus important et impératif. Ceci conduit à redéfinir le concept de performance et faire émerger d'autres indicateurs et critères pour sa mesure.

Cette problématique de mesure, de plus en plus d'actualité, constitue un des axes d'un programme de recherche en cours sur la problématique du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc. Notre ambition dans ce travail, est de montrer comment les approches de DD et de la RSE, leurs principes et pratiques, ont conduit en effet, à une vraie évolution dans la définition et la mesure de la performance. Notre objectif est de montrer l'intérêt de l'approche globale de la performance et de proposer, dans nos prochains travaux sur les entreprises marocaines, une grille plus large de ses déterminants et de ses indicateurs, pour une nouvelle vision de la performance de l'entreprise, qui n'est plus seulement économique mais globale.

A partir de l'analyse de certains travaux de recherche sur la notion de la performance, en relation avec le DD et la RSE, la première partie de cet article revient d'abord, et d'une façon synthétique sur ces deux derniers concepts, leurs fondements et leurs enjeux pour les entreprises, pour ensuite les rapprocher de la notion de performance. La deuxième partie se donne pour ambition de souligner et d'illustrer l'intérêt, mais aussi les limites de l'approche globale de la performance et la complexité de sa mesure.

## **I. Développement durable, responsabilité sociale et performance: quelles relations?**

Le développement durable a longtemps été perçu comme un concept flou, voire complexe, réservé uniquement à une certaine catégorie d'entreprises, surtout les grandes. Mais, il est devenu aujourd'hui une réalité pour de nombreux managers. Appliquer le développement durable aux entreprises, revient surtout à réfléchir à la manière avec laquelle ses acteurs sont susceptibles d'apporter leur contribution aux principes et objectifs du développement et de sa durabilité.

### ***1. Développement durable et responsabilité sociale : fondements et enjeux pour les entreprises***

De l'avis de plusieurs travaux de recherches, que nous verrons par la suite, le DD est une des notions qui repose sur une vision systémique et globale du monde et impose une vision intégrée, dans laquelle tout développement économique ne peut-être dissocié des aspects sociaux et environnementaux.

Sont nombreuses les définitions attribuées au DD. La plus générale et la plus répandue, a été popularisée par le célèbre rapport Brundtland "Notre avenir à tous" de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, publié en 1988, "Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent, tout en préservant les besoins des générations futures et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ...".

Le DD est défini également dans le cinquième programme communautaire de l'Union Européenne en matière d'environnement, intitulé "Vers un développement soutenable" (1993-2000), comme "une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social, dans le respect de l'environnement, et sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine".

Pour Dubigeon (2002), "Le développement durable est une approche d'intégration préventive: elle cherche à concilier compétitivité, création de valeur et protection du patrimoine commun légué par les sociétés humaines et la nature, en réponse aux

nouvelles exigences de la société civile, elle-même plus consciente des dangers graves qui pèsent sur la planète".

Ces différentes définitions du développement durable, comme bien d'autres, font référence plutôt à une dimension macroéconomique. Alors, comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable ?

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial, les nouveaux marchés, et le nouveau positionnement de l'entreprise, essayent de surmonter les contradictions possibles entre les différentes composantes du développement durable. Les entreprises évoluent ainsi sur des marchés différents avec des contextes politiques, socioculturels différents. Tout cela influence la manière avec laquelle elles abordent leurs activités commerciales, et ce que leur environnement, en nette évolution, attend d'elles. Le rôle de l'entreprise s'est donc progressivement élargi: sa mission dépasse la seule vision économique classique et ne se limite plus seulement à l'atteinte d'objectifs financiers pour satisfaire ses actionnaires, mais elle inclut également aujourd'hui des préoccupations sociales et environnementales qui visent à promouvoir la durabilité de l'entreprise indissociablement de son environnement.

Ainsi, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises s'est faite par le biais de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Dans les entreprises, le développement durable est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis: création de richesses pour tous, à travers des modes de production et de consommations durables, conservation et gestion des ressources, et équité et participation de tous les groupes sociaux. L'objectif est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif ne se fasse au détriment des deux autres.

Sont nombreuses également les contributions qui abordent la RSE. Au niveau international, le Pacte Mondial des Nations Unies, la Déclaration sur les Multinationales de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique OCDE, constituent les principales sources normatives de la RSE. Il faut bien signaler que le développement de ce concept est, ancien et date des années 1950. Carroll (1999) et Wood (1991) présentent des analyses bibliographiques très approfondies. Quant au travail d'Allouche, Huault et Schmidt (2004), il souligne les nombreuses confusions qui entourent la définition de la RSE. D'autres travaux récents font apparaître la notion de la RSE comme une nouveauté dans le contexte des entreprises d'aujourd'hui, notamment en présentant les «pionniers» de l'entreprise socialement responsable et en annonçant l'émergence d'un nouveau paradigme lié au développement durable (Férone et al., 2001).

La RSE s'entend également, comme elle a été définie dans le rapport de la commission des communautés européennes publié en 2001, comme « l'intégration

volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, juillet 2001).

Aujourd’hui, cette notion de la RSE « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line": prospérité économique, respect de l’environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale» (Pesqueux, 2002). Ce concept traduit la prise en compte, à l’échelle de l’entreprise, des trois grandes dimensions du développement durable.

Comme le montrent Igalels, Gond (2003), la RSE "...n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société ». Ainsi, pour assurer durablement leur développement, les entreprises doivent aujourd’hui se fixer des objectifs incontournables: une croissance économique positive, une préservation de l'environnement et un progrès social. Dans cette nouvelle vision dynamique, une contribution aux autres piliers du développement durable est ainsi perçue comme positive pour toute firme.

Les domaines du DD et de la RSE sont en pleine évolution, et soumis à un développement continual de concepts et méthodologies. A ce jour, il n'y a pas une voie unique pour les mettre en œuvre. La RSE tente surtout à faire des entreprises des acteurs socio-économiques à part entière, dont la responsabilité et le rôle actif sont reconnus au-delà de la seule performance économique, et contribuent plutôt à une performance globale.

Dans ce cadre, les opportunités, mais aussi les contraintes pour une intégration de la responsabilité sociale des entreprises sont nombreuses. Pourtant, et en absence d’obligation juridique, surtout dans les pays en développement, la démarche suscite peu d’engouement de la part des responsables des entreprises. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est pas encore un sujet largement débattu au sein des entreprises. Pour beaucoup de dirigeants, l'Entreprise a encore pour vocation première de faire des profits, c'est à dire qu'elle existe pour réaliser, fabriquer des produits et offrir des services, ce qui a pour effet de créer des emplois et de la richesse. Par contre on constate que les parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-paroles) commencent à avoir une conception de plus en plus générale de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous celui de la performance environnementale et sociale.

## ***2. Responsabilité sociale et performance : un nouveau contexte***

Dans ce contexte de globalisation et de développement des coopérations internationales, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises

occupent de plus en plus de place dans les stratégies déployées par les entreprises. Grandes, moyennes ou petites, elles sont toutes, confrontées à ce nouveau contexte pour le développement de leurs activités.

Sont nombreuses les entreprises qui sont accusées de leurs irrespectueuses pratiques managériales envers l'environnement, leurs travailleurs, ou encore leurs fournisseurs et sous-traitants. C'est dans ce contexte que le concept de RSE trouve tout son intérêt, et commence à prendre une importance croissante, dans les discours et les pratiques des entreprises.

Comme le constate Woot (2005), « il n'y aura pas de développement durable si l'entreprise n'élargit pas ses finalités et ne sort pas d'une pensée unique qui l'enferme dans les limites d'une logique de moyens et de non fins. L'entreprise ne deviendra responsable que si elle transforme sa culture en adoptant de nouvelles valeurs éthiques et en acceptant un vrai débat politique avec les nouveaux acteurs d'un monde en voie de globalisation ».

L'environnement des entreprises a donc nettement évolué et certaines s'engagent dans des modifications profondes afin de s'adapter au nouveau contexte, dans lequel de nouvelles tendances deviennent incontournables et de nombreuses obligations légales apparaissent, aux niveaux national et international. L'entreprise, socialement responsable, est de plus en plus attentive à l'environnement dans lequel elle opère et à l'utilisation des ressources dont elle dispose.

Parallèlement à cette évolution du rôle de l'entreprise dans la société, le concept de performance de l'entreprise s'est modifié. Ainsi, « la vision traditionnelle de la performance qui se limite à une vision financière à court terme de l'entreprise est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance » (Reynaud, 2003). Il fallait donc élargir le cadre classique de la performance de l'entreprise afin de proposer, dans une perspective de DD et de la RSE, une vision durable et tridimensionnelle de la responsabilité: économique, environnementale et sociale. « La RSE peut ainsi devenir une occasion pour l'entreprise de se doter d'une nouvelle vocation, d'une vision fédératrice de son identité qui la dote d'une capacité de hiérarchisation et de mise en cohérence des différentes dimensions de « sa » performance » (Saulquin J.Y, et Schier, 2005). Ils ajoutent que « Les systèmes managériaux performants s'inscriraient dans une logique de moyens qui viserait principalement la performance économique et financière, tandis que la RSE... viserait à une reformulation de la vocation de l'entreprise et donc à la redéfinition cohérente d'une performance plus globale propre à chaque firme. Dès lors, les actions seraient orientées vers un objectif de Développement Durable ».

La performance des entreprises se doit de tenir compte de ces évolutions. Elle a toujours dépendu de la façon dont elle se conduit avec son environnement. Pourtant, cette dépendance est devenue plus importante dans le contexte actuel. La performance

économique est désormais insuffisante face à cette demande croissante d'une économie responsable. Ainsi, une part importante de la performance réelle d'une entreprise proviendrait d'autres éléments, tels que la réputation, l'engagement éthique, social et environnemental, responsabilité vis-à-vis des parties prenantes...

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à une pression de plus en plus croissante et contraignante, pour qu'elles soient responsables, transparentes, et redevables sur leur comportement relatif aux principes du développement durable. Dès lors, leur valeur et leur force ne reposent plus uniquement, sur leur performance financière, mais plus sur leurs contributions sociales et environnementales. La valeur de l'entreprise dépend bien évidemment de ses résultats financiers, mais aussi de leur pérennité. Elle se mesure par rapport à ce qu'elle apporte non seulement aux actionnaires mais aussi aux collaborateurs, aux clients, aux consommateurs, aux fournisseurs et aux communautés avec lesquelles elle opère.

La RSE se définit souvent comme un mode de développement de l'entreprise qui assure la performance d'aujourd'hui tout en jetant les bases de la performance de demain: performance (durable). Pratiquer la responsabilité sociale impose alors de s'efforcer à trouver l'équilibre entre trois segments de la performance: environnementale, sociale et économique.

Le concept de la performance a longtemps été réduit à sa dimension financière. Mais, depuis quelques années, les chercheurs sont progressivement passés d'une représentation financière à des approches plus globales, incluant des dimensions sociale et environnementale. Ainsi émerge la notion de performance globale.

En cette période de crise, la création de valeur induite par des pratiques responsables et le renforcement du dialogue avec les parties prenantes constituent autant de leviers vers une performance globale et durable.

## **II. L'approche globale de la performance: enjeux et limites**

La performance des entreprises intègre désormais de nouveaux leviers de valeur; mesurables sous le prisme du développement durable et de la RSE. Ainsi, de nouveaux indicateurs de performance émergent. Cette partie analyse les outils actuels de mesure de la performance et pose la question des opportunités et limites de l'approche globale de la performance. Mais avant de s'intéresser à la question d'évaluation, il est important de s'arrêter sur la notion de performance globale et ses enjeux pour les entreprises.

## **1. Performance globale**

En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995). Elle a été appréhendée originellement sur un plan strictement financier, et progressivement élargie, afin de prendre en considération la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'approche classique de la performance est aujourd'hui remise en cause et le débat sur cette notion s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que le DD et de la RSE. Ces dernières sont invitées à conjuguer les critères de management exclusivement financiers et économiques, avec des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. Ainsi, le champ de la performance des entreprises s'est progressivement élargi, afin de couvrir, au-delà de la dimension financière, des dimensions sociale et environnementale.

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale.

Le concept de «performance globale » a émergé aux Etats-Unis, puis en Europe avec l'apparition des principes du développement durable et de la RSE. Il a été mobilisé dans la littérature pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron, Quairel, 2005). Ce concept commence à faire de plus en plus d'adeptes dans le monde des affaires. Il nécessite d'avoir une vision moins réductrice de l'économie. Certains travaux précurseurs, la définissent comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Capron, Quairel, 2007).

Baret (2006), définit la performance globale, comme simplement « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ». (Germain, Trébucq, 2004). Dans le guide édité en France par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises CJD, la performance globale " n'est pas uniquement une série de bonnes actions, mais un engagement global et un arbitrage permanent". D'une manière détaillée, « C'est une entreprise qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme, fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision, conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés, développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes, fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable, met l'innovation au cœur de sa

stratégie, respecte son environnement, a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité... » (CJD, 2004).

La performance globale et durable de l'entreprise suppose la prise en considération de l'intérêt des salariés, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Il s'agit d'un concept multidimensionnel, qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises.

Cette notion très en vogue présente ici un intérêt dans le sens où elle se situe à l'intersection de forces apparemment incompatibles entre elles. La logique de l'enrichissement privé mesuré par des ratios financiers laisse augurer de sérieuses contradictions avec celle du bien-être collectif et du respect de chacun. C'est une notion complexe, ce qui rend difficile la mesure du degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, et retour sur investissement. La majorité des entreprises se contente de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

## ***2. Complexité de mesure de la performance globale***

La performance classique se définit comme le rapport du résultat obtenu sur les moyens engagés pour l'obtenir. Elle est le résultat d'une action; ce résultat est mesurable par des ratios purement économiques. Pourtant, l'adoption d'une approche globale de la mesure de la performance en est justement une des difficultés entravant la diffusion des pratiques socialement responsables. A ce niveau, nombreux sont les outils de mesure qui ont été développés, afin de pouvoir évaluer les performances liées aux progrès d'une entreprise vers l'intégration de la RSE et des principes du développement durable. Nous en citons quelques exemples:

- La dimension environnementale: Comptabilité Environnementale, Norme ISO 14000, Norme EMAS...
- La dimension sociale: Comptabilité sociale, Norme SA 8000, Norme AA 1000, Bilan social...
- La dimension globale: Guide SD 21000, Norme ISO 26000, Evolutions du Balanced Scorecard (BSC), Triple Bottom Line reporting, reporting GRI...

Dans ce travail, seuls les outils qui essayent de fournir une vision globale de la performance seront détaillés et notamment le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

### ***A. Balanced Scorecard***

Le Balanced Scorecard BSC, ou encore appelé tableau de bord prospectif, est un des outils les plus utilisés par les entreprises, avec souvent l'appui de sociétés de conseil; le BSC correspond, à une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients,

les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Son apport majeur a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers.

Le BSC, dans sa conception initiale, était orienté vers le résultat financier et ne peut être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale. Pour pallier à cette insuffisance, de nombreuses réadaptations ont été développées. C'est ainsi que le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), a vu le jour. Il s'agit d'une extension du BSC initial, mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises.

Kaplan et Norton (2001) postulent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.

Bieker (2002) quand à lui, propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le BSC. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance (Germain, Trébucq, 2004).

D'autres travaux ont essayé d'élargir ce concept. Ainsi, le Total Balanced Scorecard (TBSC) propose un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes: les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité (Supizet, 2002).

Néanmoins, il faut souligner avec Lingle, Schiemann (1996), que l'adaptation du BSC au domaine de la RSE n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Le poids des indicateurs financiers reste relativement important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants.

#### *B. Triple Bottom Line reporting*

La Triple Bottom Line TBL, assimilé aux triples P: population, planète, profit, est un outil qui prend en compte le bilan financier, mais également l'impact social et l'environnemental de l'activité de l'entreprise. Elle se base sur le principe selon lequel la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution aux objectifs du développement durable: prospérité économique, qualité de l'environnement et capital social.

La TBL permet de mesurer et de rapporter les résultats d'une entreprise selon des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. Ceci conduit à la responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Pourtant cet outil, comme le BSC, ne satisfait pas les attentes des entreprises d'une bonne mesure de leurs efforts en matière de RSE. Il ne permet que d'avoir une vision segmentée de

la performance globale en trois parties: économique, social, environnemental, établies de manière isolée, puis compilées sans tenir compte des corrélations éventuelles.

### *C. Reporting GRI*

La Global Reporting Initiative (GRI), a pour objectif de développer les directives applicables dans le cadre du développement durable, pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des entreprises et par la suite pour n'importe quelle organisation. La GRI, est incontestablement l'outil le plus avancé en matière de développement durable et de la responsabilité sociale. Il fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable. La GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable: économique, sociale et environnementale. « Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes,... et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau...Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère » (Dohou, Berland, 2007).

Malgré leurs avancées certes importantes, ces trois outils, même s'ils essayent d'adopter une approche globale de la performance, n'échappent pas aux critiques du fait, notamment qu'ils négligent l'interaction entre les différentes dimensions de la performance et que la réalité sociale et environnementale est très complexe, pour qu'elle se laisse facilement se réduire à de simples indicateurs. Ce constat nous amène à discuter plus en détail les limites de l'approche globale de mesure de la performance.

### ***3. Limites de l'approche globale de la performance***

On assiste aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle forme de management de l'entreprise. Mais, une des difficultés majeures consiste à évaluer la performance globale résultant de la mise en œuvre des stratégies et pratiques de développement durable et de la RSE. La difficulté vient du fait que les outils synthétiques ou intégrés sont inexistant et/ou les objectifs et les intérêts des diverses parties prenantes sont souvent divergents, voire contradictoires.

L'analyse de la performance en responsabilité sociale nécessite le rééquilibrage du poids de chacun de ses segments: économique, social et environnemental et l'établissement d'une juste articulation entre eux. Le problème des dirigeants d'entreprises engagées, en quête de performance globale n'est pas uniquement de maximiser leurs bénéfices, mais de rechercher le meilleur équilibre possible entre les

différents acteurs et leurs attentes souvent opposées. La performance tend ainsi, à être analysée dans une approche plus globale qui dépasse le seul objectif économique.

Malgré l'avancée enregistrée en matière du développement d'outils de mesure globale de la performance, elle reste aujourd'hui insuffisante pour prendre en compte la complexité des nouveaux concepts à caractère multidimensionnels, tels que le DD et la RSE.

La majorité des outils développés présentent en effet des limites. Il faut signaler qu'ils sont conçus à partir de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Les parties prenantes attendent des entreprises qu'elles soient transparentes et rendent compte de la manière dont elles fonctionnent et réalisent leurs activités et assument leurs impacts sur leur environnement global « ... où leurs attentes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale ». Ces attentes sont classées en fonction de l'influence, ou encore du pouvoir qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise, de la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, et de l'urgence de la situation de la partie prenante pour l'entreprise (Dohou, Berland, 2007). Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera certainement au détriment des autres, ce qui rend complexe d'aboutir une performance globale pour tous les acteurs impliqués.

Ces outils, même les meilleurs, fournissent une vision segmentée et non équilibré de la performance globale en trois dimensions: économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant certainement entre elles. Certains outils évaluent, dans le meilleur des cas, les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou encore économique/environnementale; c'est le cas notamment des indicateurs croisés de la GRI.

En plus, même si les dimensions sociale et environnementale sont apparues simultanément, ce sont essentiellement les dimensions environnementales qui ont fait l'objet de plus d'efforts et ont atteint plus de résultats visibles en matière de mesures.

Ces outils essayent de traduire les réalités complexes de l'entreprise en chiffres, et de répondre aux attentes des dirigeants et des parties prenantes. Ils font également l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles et spécifiques à chaque entreprise. Par ailleurs, la difficulté pour les entreprises engagées de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance: économique, sociale et environnementale, les empêche malheureusement, de savoir où focaliser leurs efforts d'amélioration et de perfectionnement.

« La performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique » (Dohou, Berland, 2007). Ce qui fait de

l'élaboration d'un outil de mesure global, un processus complexe. Les outils existants ne semblent pas capables de définir une mesure globale de la performance. Il convient alors de développer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes selon un processus d'entente mutuel.

## **Conclusion**

De par leur rôle d'acteur majeur dans la société, les entreprises de nos jours sont de plus en plus confrontées aux pressions de leurs micro et macro environnements. Ceci les a amenées et parfois obligées, à s'interroger ces dernières années sur leur responsabilité et l'impact sur leur performance. Pourtant, il existe un énorme décalage entre les attentes du public et la responsabilité sociale actuellement assumée par certaines entreprises.

La RSE, déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise, s'affirme aujourd'hui comme un mode de management spécifique, au sens où ses caractères mettent en évidence une approche globale et systémique de la firme. Connaître aujourd'hui l'entreprise, c'est donc penser que sa performance ne peut se limiter à sa dimension exclusivement économique. L'entreprise n'est plus seulement une institution économique. Le monde attend d'elle, une performance qui n'est plus seulement économique et financière mais aussi sociale et environnementale, donc globale.

De par le monde, les préoccupations croissantes des entreprises, portant sur la responsabilité sociale, ont été formalisées et ont fait l'objet de nombreuses démarches. De nouvelles approches voient le jour, notamment pour de meilleures performances sociales et environnementales de l'entreprise. C'est dans cette perspective, que la performance va au-delà de sa dimension purement économique pour devenir globale. En effet, s'il faut réconcilier l'entreprise et son environnement, on ne peut plus raisonner qu'en terme minimisation des coûts et de maximisation des profits. La performance globale pourrait ainsi être définie comme une vision du développement de l'entreprise qui dépasse la seule approche économique. La mesure d'une performance globale reste très problématique. Les outils de mesure, même les plus avancés, présentent plusieurs limites et restent insuffisants et incapables de définir une mesure globale de la performance.

Notre objectif dans des travaux en cours sur cette question au Maroc, est de développer une démarche se fondant plus sur des indicateurs de mesure rationnels où se fondent les trois dimensions. Le choix rationnel de ces indicateurs doit se construire au cours d'un processus participatif où sont impliquées les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Au Maroc, le développement durable, la RSE, leurs enjeux et risques commencent à s'immiscer dans la stratégie de l'entreprise. Confrontées à plusieurs défis: économiques, sociaux et technologiques, dans le contexte d'une économie de plus en plus mondialisée, les entreprises marocaines commencent à réaliser la nécessité d'intégrer un nouveau mode managérial et de personnaliser les pratiques de la RSE, malgré l'absence de réglementations claires dans la législation marocaine. Les entreprises au Maroc, comme ailleurs dans les pays en développement, se caractérisent par leurs spécificités, la complexité de leur fonctionnement et de leurs objectifs. Comment mesurer leur performance? Plus précisément, dans ce contexte de développement durable et de responsabilité sociale, comment mettre en place une approche globale et pertinente de l'évaluation des performances des entreprises au Maroc? Telles sont les principales questions posées dans notre étude empirique en cours de réalisation.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2004), "Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?", *15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre.
- Baret P. (2006), "L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable?", *Actes de la 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS*.
- Bieker T. (2002), « Managing Corporate Sustainability With The Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », *Oikos PhD Summer Academy*.
- Bourguignon A. (1995), "Peut-on définir la performance?", *Revue Française de comptabilité*, N°269, juillet – aout.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), "Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale", *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence*.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La Responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte/Repères.
- Carroll A. (1999), "Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38, n°3, September.
- CJD (2004), *Le guide de la performance globale*, Editions d'Organisation, Paris.
- Commission européenne (2001), *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988), *Notre avenir à tous*, (Nations Unies, New-York, 1987, traduction française aux Editions du Fleuve, Montréal, 1988).
- Dohou, A. et Berland, N. (2007), "Mesure de la performance globale des entreprises", *Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, France, Mai.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris, Editions Village Mondial, 319p.
- Férone G, D'Arcimoles C. H., Bello P., Sassenou N. (2001), *Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Germain C., Trébucq S. (2004), "La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions", *Semaine sociale Lamy*.
- Global Reporting Initiative, « Lignes directrices 2002 », [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

- Igalens J. et Gond J-P. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50.
- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'organisation.
- Lingle, John H. et William A. Schiemann (1996), "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?", *Management Review American*, Management Association (mars).
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris.
- Reynaud, E. (2003), "Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique", *Journée AIMS, Atelier Développement Durable*, ESSCA Angers, 15 mai.
- Saulquin J.Y et Schier G. (2005), "La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?", *Actes du congrès du GREFIGE*, Université de Nancy, 17-18 mars.
- Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle*, n° 209.
- Wood D. (1991), "Social Issues on Management: Theory and Research in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 17.
- Woot De P. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise: faut-il enchaîner Prométhée*, Paris, Economica.



## **Corporate social responsibility and firm performances: an empirical study on large firms**

**Greta Falavigna**

*Ceris-CNR, Italie*

[G.Falavigna@ceris.cnr.it](mailto:G.Falavigna@ceris.cnr.it)

### **Abstract**

*Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept becoming more and more relevant for firm managers. Many studies analyse the optimal framework of CSR report, highlighting their advantages, especially because they are often adjoined to balance-sheet documents in last years. The following work studies the relationship between the CSR report and the performances of large firms. Econometric analysis has been run for the empirical analysis on the economic performances of firms, while the Data Envelopment Analysis (DEA) and the Malmquist indexes have been used for building technical efficiency scores and productivity measures. Results suggest that CSR-oriented firms improve their profitability and market share and also the analysis of the efficiency and productivity highlights CSR firms obtain better performances than the other ones. It's then clear that CSR is very relevant for large firms and then it is necessary that managers take it into account in defining firm strategy.*

### **Key words**

*corporate social responsibility (CSR), firm performance, technical efficiency, productivity, data envelopment analysis (DEA).*

### **Résumé**

*La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est un concept qui est devenu de plus en plus important pour le management des entreprises. Nombreuses sont les études qui analysent la meilleure forme pour rédiger le bilan social d'une entreprise. Ce travail étudie la relation entre la rédaction d'un rapport social et la performance des grandes entreprises italiennes. Pour ce faire, l'analyse empirique des performances s'est fondée sur des outils économétriques tandis que pour la définition de l'efficience technique et de la productivité, nous avons fait appel aux Data Envelopment Analysis (DEA) et Malmquist indexes. Les résultats suggèrent que la RSE améliore la rentabilité de l'entreprise et augmente sa part de marché. De plus, les entreprises qui se sont intéressées au thème de la responsabilité sociale sont les plus efficientes et productives. Nous pouvons conclure que la responsabilité sociale est importante pour les grandes entreprises et qu'elle doit donc être prise en compte dans les stratégies d'entreprise.*

### **Mots - clés**

*responsabilité sociale d'entreprise (RSE), performances d'entreprise, efficience technique, productivité, data envelopment analysis (DEA).*

### **Classification JEL**

*C14, C24, L25, M14*

## **Introduction**

In April 1987, the Report of the Brundtland Commission<sup>1</sup> dealt with sustainable development and the change of politics needed for achieving that. The definition of this term in the report is quite well known and often cited “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, 1987). In this definition there are two very important concepts: the “goal” to preserve essential needs for improving the environment and that to improve the life style of people.

The aim of sustainable development is to define rules collecting three determining aspects (“pillars”) for the growth of firms and for the health of people. The “economic pillar” analyses the financial performances both with a classical point of view and with a point of view of the firm ability to grow respecting the environment and then the human rights. The “socio-political pillar” takes into account social implications of firm activities towards stakeholders. The “environmental pillar” observes the compatibility of firm’s activity for preserving ecosystem biodiversity. Moreover, the *Universal Declaration on Cultural Diversity* (UNESCO<sup>2</sup>, 2001), further elaborates the concept by stating that “... cultural diversity is as necessary for humankind as biodiversity is for nature... it becomes as a means to achieve a more satisfactory intellectual, emotional, moral and spiritual existence”. In this vision, the forth pillar is the cultural one.

A long-term goal of the United Nations and OECD<sup>3</sup>, summed to those of the four pillars, is the governance made by different actors (citizens, firms, associations, State, etc...) taking decisions. The world of business embraces responsibility for the impact of their activities on the environment, consumers, employees, communities, stakeholders and all other members of the public sphere. CSR is the deliberate

---

<sup>1</sup> The Brundtland Commission, formally the World Commission on Environment and Development (WCED), was created to address growing concern "about the accelerating deterioration of the human environment and natural resources and the consequences of that deterioration for economic and social development". In establishing the commission, the UN General Assembly recognized that environmental problems were global in nature and determined that it was in the common interest of all nations to establish policies for sustainable development.

<sup>2</sup> The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) is a specialized agency of the United Nations established on 16 November 1945. Its stated purpose is to contribute to peace and security by promoting international collaboration through education, science, and culture in order to further universal respect for justice, the rule of law, the human rights and the fundamental freedoms.

<sup>3</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) is an international organisation of 30 countries that accept the principles of representative democracy and free-market economy.

inclusion of public interest into corporate decision-making, and the honoring of a triple bottom line: People, Planet and Profit (Wood, 1991).

Firms can be interested in sustainable development through social reports inspired by corporate social responsibility (CSR). The European Commission in 2001 declared that firms can contribute to sustainable development adopting corporate social responsibility report as strategic investment, moreover in a commercial way. In fact, CSR is the translation of sustainable development concepts (the environmental pillar, the social, the economic and the cultural one) and at the World Summit of Johannesburg in 2002, constituted by large firms of environment and energy industries, CSR was one of the most relevant subjects discussed.

Many definitions of CSR have been done by the literature (Dahlsrud, 2008) but the most quoted and known is done by the European Commission (2001) that defines that the CSR concerns the voluntary integration for firms of their social, environmental and economic role, taking into account the healthy of employees, the respect of environment, the quality of supply chain.

The firms can compile a social report in a voluntary way following the advises and the rules studied by universities and research centres, for integrating norms and certifications (e.g.: ISO14001 environmental management standard certification; Social Accountability International's SA8000 standard; Accountability's AA1000 standard, etc...) on a base of different goals of firms.

Firms oriented to corporate social responsibility have the possibility to show their capability in managing generated resources limiting negative externalities. Indeed when CSR concept was born, in the mid 1990's around, the first motivation was for the internalizations into the business enterprise of social concerns and interests. Young (2009), Global Executive Director of Caux Round Table<sup>1</sup>, compares the behaviour of a firm and that of a government: "when the government oversteps the line and comes to abuse its powers, there tyranny and corruption begin. When business oversteps that same line of unthinking concern for others, negative externalities are imposed on other parts of society, including of course the environment". At the same time if it is true that "the social responsibility of business is to increase profits", as argued by prof. Milton Friedman in the University of Chicago Economics Department and Law School (1970), then for large firms the social responsibility needs to find a role in economic-financial analysis for meeting business and civil interests. New stakeholder theory indeed promotes a partnership of investors, customers, employees, managers and suppliers including in addition environment and competitors.

---

<sup>1</sup> The Caux Round Table (CRT) is an international network of experienced business leaders, who work with business and political leaders to design the intellectual strategies, management tools and practices to strengthen private enterprise and public governance to improve our global community (<http://www.cauxroundtable.org>)

The following paper analyses the situation of large Italian manufacturing firms regarding the adoption of social report and then the attention that firms reserve to environmental objectives. The aim of this research is to study if corporate social responsibility affects firm performances showing a short description of Italian manufacturing industries regarding large enterprises. If the result confirms a positive relation between CSR and firm performances, entrepreneurs must take into account social reports as determinant variable of healthy of firms.

## **1. Literature review**

Most researchers (Bauer et Fenn, 1973; Ackerman, 1973) have analyzed since the 1970's the complexity of corporate social responsibility for proofing the advantages of compiling social reports regarding the individuation of social performing indexes (Kreps, 1962; Carroll, 1979; Wood, 1991). In these years the authors proposed many models for writing social reports, building structures *ad hoc* for specific enterprises (Bauer et Fenn, 1973).

Today the interest in social responsibility is changed because a bigger number of firms decided to present social reports (Belal, 2002; Bitcha, 2003). Indeed, the research question of the last years was to define standard model that firms and organizations can adopt.

Moreover, in the last years, many researchers focused on case-studies or cost-benefit analysis of the adoption of social responsibility report (Frost and Burnett, 2007; Lee, 2007).

Regarding the concept of the social responsibility code in Italy, during the 1970's and 1980's, some researchers introduced the social report as a tool for evaluating social performance. In particular, this document is shown as an appendix of balance-sheet but it concerns social items (Superti Furta, 1977; Salvemini, 1978).

Since the 1990's, the debate is changed and the authors focused on the relation between the redaction of social reports and the firm ethic (Sacconi, 2000; Velo, 2004). An interesting work on Italian CSR situation is made by Secchi (2006) that interviewed an Italian sample of firms compiling social report. The aims of this research were: to distinguish different kinds of firms doing social responsibility; to understand the contents of social reports and to identify if there is a type-structure of social report the most adopted. This study gives interesting highlights on the agreement to corporate social responsibility and firm ethic, showing the growing importance of analyzing the relation between corporate social responsibility and economic-financial firm performances.

Italian large firms form the sample analysed in this research. This choice derive from two consequent considerations: in Italy there is not a law requiring to firm a mandatory socially responsible report and then if it is possible to show a positive relationship between CSR and economic-financial performances, Nations could be interested to required CSR reports to all firms.

As suggested by Aupperle *et al.* (1985), CSR-oriented firms incur costs that reduce profits, while these costs could be avoided or borne by individuals or by the government. Indeed, if CSR is associated with a series of benefits, in many cases, costs are immediate and the benefits are not often realized afterwards, for example quarterly (Tsoutsoura, 2004).

The efforts faced by firms, for considering the ethic behaviour, are both financial and physical, sometimes it is necessary to rethinking to a strategy or to convert a machinery. Moreover, employees or consultants must apply to compile CSR report, subtracting resources to other parts of firm. These costs can produce continuous or spot outflows and then for being socially responsible a firm is bound to generate bigger benefits as well in order to be a sustainable business practice. Indeed shareholders expect the highest possible adjusted risk for investing their money in a firm. Stakeholder theory implies that it can be beneficial for the firm to engage in certain CSR activities that non-financial stakeholder perceive to be important, because, absent this, these groups might withdraw their support for the firm (McWilliam *et al.*, 2005). Nevertheless, some initiatives of corporate social responsibility can reduce operating costs. It can think to packaging material or planning the optimum route for delivery trucks not only reduces the environmental impact of a company's operation, but it also reduces the cost.

It is then necessary to make an accurate analysis costs-benefits before adopting socially responsible behaviour and then large firms are the beginners at first.

In analysing the benefits that CSR could contribute, managers can see researches affected on the relationship between CSR and economic-financial performances. In last years authors spent a lot of efforts to study the existence of this rapport. At this time, the results are not univocal because they depend by many macro and micro variables as the industry, the State, the size and mainly by the way which the variables capturing CSR and economic-financial performances of firm have been built in. Moreover, authors used especially two methodologies for analysing the topic: the event study analysis and the econometric one. The present paper adopts the second technique that allows to reach more general and long-term considerations than the event study approach that is used for assessing the short-run financial impact (abnormal returns) when firms engage in either socially responsible or irresponsible acts (e.g. Abowd, Milkovich and Hannon, 1990; Teoh, Welch and Wazan, 1999). Cochran and Wood (1984), Aupperle *et al.* (1985), McGuire *et al.* (1988), Russo and Fouts (1997), Waddock and Graves (1998), McWilliams and Siegel (2000, 2001), Hilman and Keim (2001), Tsoutsoura (2004), Luo and Bhattacharya (2006) used

regression model to study the connection between CSR and economic-financial performances. They found different results because the samples studied and variables used were different but most of findings highlighted a positive relationship between CSR and economic-financial performances; only a minority obtained neutral relation (Aupperle *et al.*, 1985; McWilliams and Siegel, 2000).

## **2. The research goal**

The aim of this work is not to analyze the structure of social report but to study the relationships between corporate social responsibility and firm performances.

Social accounting is a concept describing the communication of social and environmental effects of a company's economic actions to particular interest groups within society and to society at large (Gray, Owen and Maunders, 1987).

The sample analyzed is made by large Italian firms extracted from manufacturing industries.

The scale and nature of benefits of CSR for an organization can vary depending on the nature of the enterprise, and are difficult to quantify, though there is a large body of literature exhorting business to adopt measures beyond financial ones. Orlitzky, Schmidt and Rynes (2003) found a correlation between social/environmental performance and financial one. However, businesses may not be looking at short-run financial returns when developing their CSR strategy.

In this research large firms have been studied because today most major corporate websites lie emphasis on commitment in promoting social non-economic values under a variety of headings (e.g. ethic codes, social responsibility charters). Moreover, in crowded marketplaces, firms strive for a unique selling proposition that can separate them from the competition in the minds of consumers. Corporate Social Responsibility can play a role in building customer loyalty based on distinctive ethical values (Paluszek, 2005). Several major brands (e.g. The Body Shop) are built on ethical values. Business service organizations can benefit too from building a reputation for integrity and best practice. Reputations that take decades to build up can be ruined in hours through incidents such as corruption scandals or environmental accidents. These events can also draw unwanted attention from regulators, courts, governments and media. Building a genuine culture of “doing the right thing” within a corporation can offset these risks (Kytley and Ruggie, 2005).

A positive relationship between CSR and economic firm performances could suggest to States to make mandatory CSR reports for firms. Indeed, some European States, as Denmark, legislated that CSR reports were required by law to large firms.

The governments can encourage firms to adopt CSR ethic defining a socially responsible strategy at State level. Indeed, European Parliament with the communication 136 of 2006, decrees the necessity that Europe becomes a pole of excellence on corporate social responsibility. In that communication European Commission suggests some actions that member states can effect for promoting CSR in firms and it will emphasise the following aspects: the awareness-raising and best practice exchange among Member States; the support to multi-stakeholder initiatives; the cooperation with Member States; the consumer information and transparency; the research about CSR topic; the education on CSR; the international dimension of CSR.

At a local level, governments can define CSR strategy introducing and promoting into education programs the concept of CSR. Not only, they must be able to give more credibility to CSR practices and to create incentive mechanisms to reward and acknowledge good CSR practices; employers associations and trade unions should be also involved in the process of CSR promotion and implementation; public firms should develop their CSR strategies and the Parliaments should legislate in order to promote CSR ethic, e.g. to define qualitative standard, as on the environmental emissions. Moreover, the government must support the research about the benefits of CSR and publicize the results to SMEs for stimulating them to adopt ethical code. In spite of that it is necessary also to observe that laws are done by international or national officials that have a public vision of situation and often are away from particular firm situations. It is then necessary that the government takes into account this aspect and pays attention to roles and powers of firm managers in adopting CSR code.

From these points of view, for each firm analyzed main balance-sheet indicators are known and also the information about the redaction of CSR report<sup>1</sup>.

The analysis of balance-sheet indexes allows to study in a first stage the relationship between profitability and social report adoption and in a second phase the relationship between technical efficiency/Malmquist productivity and the social report adoption.

For investigating the role of Corporate Social Responsibility in firm performances, panel econometric models are used and for studying the technical efficiency/productivity a Data Envelopment Analysis (DEA)<sup>2</sup> has been run.

The aim of this work is to understand if the creation of a CSR report can affect firm profitability, technical efficiency and productivity.

---

<sup>1</sup> The balance-sheet indicators have been extracted from AIDA database while the information about CSR has been extracted from website of firms.

<sup>2</sup> Software run are: STATA9 and R.

### 3. The data analyzed

The sample used for the elaborations is done by large<sup>1</sup> Italian manufacturing firms extracted from the *AIDA* database<sup>2</sup>.

The query has been made so that to have a balanced panel data from the 2003 to 2007. The total large Italian manufacturing firms are 231 in 2007 but the necessity to have information about CSR report and balance-sheet data for 5 years has reduced the sample. Furthermore, a simple pre-processing procedure has been run to eliminate the outliers. At the end of this phase these firms are 161 for those we know balance-sheet data from 2003 to 2007 and if they compile social report. In table 1 there is the time distribution of firms presenting social report in their website.

*Table 1: Time distribution of firms on a base of CSR report adoption*

Years	No CSR report	Yes CSR report	Total
2003	152	9	161
2004	148	13	161
2005	142	19	161
2006	131	30	161
2007	131	30	161

We can see that the number of firms compiling CSR report grows between 2003 and 2007 of 2.3 times around.

On a base of Italian geographical macroareas, in 2003 North-West and Central Italy are the areas with the biggest number of large manufacturing firms compiling CSR report but the number is very little (3 firms) as well as the difference with other macroareas (1 firm of difference with North-East Italy and 2 units with South Italy). In 2007 the situation is different because the differences are more revealing than before. Indeed, in North-West Italy the number is growing 15 enterprises, while for Central and North-East Italy only 3 firms decided to compile CSR report. In the South of Italy only 1 firm between 2003 and 2007 chose to share the CSR vision.

As above mentioned, North-West enterprises are the most numerous in all years (57.43% of total firms interested in CSR), followed by Central firms (21.78%), by North-East enterprises (15.84%) and by Southern firms (4.95%). Figure 1 shows

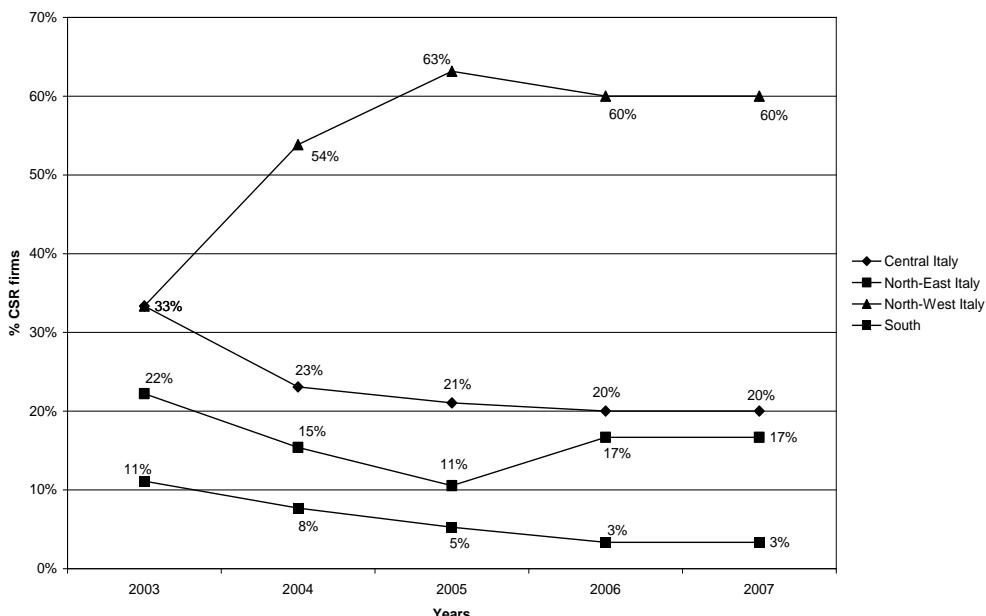
---

<sup>1</sup> For the definition of “large firm” we used the Mediobanca criteria, then large firm is an enterprise with sales of 2007 major than € 290,000,000. Mediobanca is the largest and the most important Italian bank.

<sup>2</sup> AIDA is a database built by Bureau van Dijk and collects company accounts, ratios, activities for 700,000 Italian companies.

clearly that the relative weight of North-Western firms increased by analyzed time (+26.67 percentage points between 2003 and 2007), while for the other macroareas the relative weight decreased by studied time (-5.55 percentage points for North-East enterprises; -13.33 percentage points for Central firms and -7.78 percentage points for South ones). These results mean that the growth of hole number of firms interested in CSR has been driven mainly by North-Western firms. Probably this happens because they are closer to European and international economic realities than the other ones.

*Figure 1: Distribution of firms compiling CSR report on a base of geographical macroareas and years (percentage values)*



In table 2 manufacturing industries interested in CSR are shown. The majority of firms compiling CSR report are chemistry and petroleum (30), followed by electromechanical ones (24). Notice that in chemical industries also pharmaceutical firms are collected, then it is clear that they can have bigger interest in the health of their customers than the other ones. Further, the CSR is strictly related to ethic and environmental items, topics relevant in petroleum industry.

In the analysis other manufacturing industries have been studied but they have not shown firms interested in CSR. These industries collect clothing, print and paper, plastic and rubber, wood and furniture and textile firms.

The manufacturing industry growing more from 2003 to 2007, from the point of view of CSR, is the mineral one (+10 percentage points), followed by chemical and petroleum industry (+7.78 percentage points). The industry that increased relatively less than the other ones is the textile (-15.55 percentage points).

*Table 2: Distribution of firms compiling CSR report  
on a base of manufacturing industry and years*

Manufacturing industries	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Food	0	0	0	2	2	4
Chemical and Petroleum	2	4	6	9	9	30
Machine-building	1	1	2	3	3	10
Metalworking	1	1	1	2	2	7
Minerals	0	0	2	3	3	8
Electromechanical	3	3	4	7	7	24
Transport	0	2	2	2	2	8
Metal production	2	2	2	2	2	10

The last descriptive analysis done on data (tab. 3) is about the transition probability of firms to compile CSR report. The 96.34% of firms that are not interested in CSR in  $t-1$  continue go on not writing a CSR report, then the transition probability to change strategy is 3.66%. On the contrary, the transition probability that a CSR oriented firm stops to compile a social report is 0%.

*Table 3: Transition probability for Corporate Social Responsibility variable*

	No CSR report	Yes CSR report	Total
No CSR report	96.34%	3.66%	100%
Yes CSR report	0.00%	100%	100%

Before showing models built and results, it is necessary to notice that the information about CSR report of firm is done on a base of online documents in the corporate website. It is possible that some enterprises do not load these reports on their website but this is very improbable because CSR allows to increase firm reputation and to give information to customers.

#### **4. Empirical results and models**

In next sections built models and achieved results will be presented. The relationship between corporate social responsibility and firm performance has been studied in a wake of double items. In a first phase, the goal has been to analyze the effect of CSR report on economic performance of firms. After, CSR has been reported with technical efficiency and productivity of firms.

##### **4.1. The relation between CSR and the economic performances of firms**

In this section there is the analysis about the relationship between CSR and corporate performance indexes.

The sample built is done by a balanced panel data that allows to investigate better the relation between variables, studying the variability not only among subjects but also through time. Panel data, then, allow to consider the heterogeneity of subjects, result not observable in cross-section analysis.

To study this relation a fixed effect regression has been run because firms analyzed are not a random extraction from a population but particular subjects (large firms). The computed inferences are necessarily conditional (and relative) to subjects collected into the sample. However, to test hypothesis of non-correlation between individual effects and dependent variables the Hausmann test<sup>1</sup> has been done.

Information about CSR has been built as dichotomous variable assuming, for each year analyzed, the value 0 if firms do not present CSR report on the website and 1 if firms do it. In all models presented in this section the CSR variable is an explicative (or independent) variable while sales, sales differences ratio and return on investment are dependent variables. As explicative variable has been added the employee number for each year for deleting an eventually size effect.

The first regression focused on the impact of CSR on revenues from sales and services because firm's performance should be measured by its ability to generate profit (Lo, 2009). The results (table 4, first column) show that CSR is significant variable and CSR-oriented firms present sales for each year bigger than enterprises non CSR-oriented of 155,000 Euros around.

The F statistic tests if the coefficients on the regressors (independent variables) are all jointly zero. In this case the F test shows that the model is significant. Also R-sq within meaning the goodness of fit is quite good (0.449). Hausmann test results show that the null hypothesis is rejected ( $p\text{-value} > \chi^2 = 0.0000$ ) and fixed effect estimator is consistent.

Another index built to analyze the effects of CSR on economic performance and reputation of firms is the sales differences ratio (SDR) done by the ratio between the difference, in one year, of firm sales to the difference, in the same one year, of firm industry sales:

$$SDR_i = \frac{(Sales_i - Sales_{i-1})_i}{(Sales_i - Sales_{i-1})_j}$$

Where  $i = 1, \dots, 61$  and represents firms and  $j = 1, \dots, 13$  and identifies manufacturing industries.

This measure has been introduced because in many studies customer satisfaction and market share have been related to corporate social responsibility (Luo and

---

<sup>1</sup> For a deeper explication of fixed/random effect regression and Hausmann test see Green (2003).

Bhattacharya, 2006; Alexander and Buchholz, 1978; Vance, 1975). Indeed customers and investors, but all firm stakeholders, should be interested both in good economic-financial performances and in ethical behaviour.

The index built represents the improving of firms sales comparing to the variation of industry sales. In this way, the sales industry trend is deleted for each firm and this index allows to give a better measure of firm ability to sell. In this sense the SDR can be interpreted as a proxy of firm market share.

The results (table 4, second column) show that CSR-oriented firms present the SDR 6.7% bigger than that obtained by firms non CSR-oriented. The p-value of variable CSR report is significant at 95% level and also the model is significant (p-value > F = 0.0000). The Hausmann test has been run and confirms that fixed effects are consistent (p-value > chi2 = 0.0000).

The last analysis referred to the impact of CSR on firm profitability shows that subjects compiling CSR report obtain a Return On Investment index (ROI) bigger 3.1% around than that presented by firms non CSR-oriented (table 4, third column). Also in this case the model is significant (p-value > F = 0.0003) and the Hausmann test confirms the consistency of the fixed effect regression model (p-value > chi2 = 0.0000).

*Table 4: Relation between Sales, Sales Differences Ratio (SDR),  
Return On Investment (ROI) and CSR report*

Variables	Fixed effect regression		
	Sales	SDR	ROI
CSR report	154,498*** (50,263)	0.0674** (0.0270)	0.0306*** (0.0109)
Employees	539.9*** (24.59)	0.0000*** (0.0000)	0.0211 (0.0132)
Constant	-42,799 (44,740)	-0.126*** (0.0251)	0.114*** (0.00971)
F statistic (p value>F)	261.22 (0.000)	18.49 (0.000)	5.99 (0.000)
R-squared within	0.449	0.471	0.418

*Standard errors in brackets*

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

In this section we demonstrated that a relationship between CSR report and commercial-reputational performances of firms exists. Indeed, model results showed that to compile a CSR report has a decisive influence on firm sales and on profitability. However, notice that information about CSR reports has been extracted from firm websites and then it is possible that information about CSR was incomplete, that is that some firms may have not loaded CSR report. Nevertheless, the impact on

the reputation and commercial performance is clear on a base of the analysis done but the results don't show the effect of CSR report on technical efficiency and productivity of firms. Indeed, it is necessary to understand if CSR improves only commercial performances or also efficient ones. Moreover, we need to clarify if it is CSR that increase performances or if are performing firms that are interested in compiling CSR report. Obtained results confirm what found by researchers but these results are bound to sample analysed, large enterprises, and to measures used for evaluating CSR and firm performances. Nevertheless findings encourage the authors to study the topic and firms to adopt ethical behaviour.

For this reason in the next section technical efficiency scores and Malmquist productivity indexes are computed (Malmquist, 1953).

#### ***4.2. The relation between CSR and technical efficiency-productivity of firms***

In this section of work, a computation of technical efficiency scores for each firm is done because commercial performances and efficiency ones are not linked and it is interesting to investigate if CSR has an impact on efficiency and productivity performances. Indeed, CSR-oriented firms spend a lot of time and of money to write non required social documents but the analysis done till now shows that these enterprises improve their reputation and commercial performances, results relevant for their firm stakeholders but not enough for thinking an improvement of technical efficiency and productivity.

For computing technical efficiency scores a two-stage procedure has been applied. In the first stage, technical efficiency scores have been computed through the Data Envelopment Analysis (DEA) with bootstrap procedure<sup>1</sup>. In the second stage technical efficiency scores become implicit variables in a truncated regression with bootstrap algorithm and CSR report with other balance-sheet variables are regressors. This procedure has been proposed in 2007 by Simar-Wilson for deleting endogeneity problems in DEA computation and for introducing environmental variables in the truncated regression<sup>2</sup>.

Moreover, after Malmquist productivity index computation a regression with bootstrap has been run for investigating the relation between CSR and productivity in 2007.

The main advantage to use the DEA methodology for building technical efficiency scores is that it does not require a specified distribution form and it is possible to sort firms on a base of obtained technical efficiency score. Moreover, the DEA approach allows finding an efficiency measure on a base of multi-input-output variables,

---

<sup>1</sup> For a deeper description of bootstrapping procedure see Simar and Wilson (2007).

<sup>2</sup> Algorithm#2 has been used.

deriving overall technical efficiency indexes. Nevertheless the DEA methodology is deterministic and it does not consider the error component that is directly imputed to inefficiency. Also Malmquist indexes present some advantage comparing to other productivity measures and especially the possibility to build an aggregated index of productivity considering more inputs and outputs, such as DEA methodology. Also in this case it is not required a specified distribution form but there is a problem when a productivity index on historical series is involved. Indeed, Malmquist indexes are built starting from efficiency frontiers. If in time there are spikes in score distribution Malmquist indexes are not reliable and then it is better to calculate productivity on two years. Years analysed can also be not consequently and Malmquist indexes returns a value not affected by eventually spikes happened in central years.

#### *4.2.1. First stage: technical efficiency scores*

DEA methodology has been used in the first stage of a model for assessing technical efficiency score of each firm ( $TE$ ). Detailed description of this technique is in works of Charnes *et al.* (1978), Färe *et al.* (1994) and Coelli *et al.* (1998). Through the DEA model is possible to build deterministic non parametric production frontier comparing performances of several Decision Making Units (DMUs that in this study are firms). Technical efficiency scores are computed on a base of radial distance of subjects to the frontier.

The framework can be input or output oriented. The input-oriented framework, based on the input requirement set and its efficient boundary, aims at reducing the input amounts by as much as possible while keeping at least the present output levels. In this approach output levels remain unchanged and input quantities are reduced proportionately till the frontier is reached and generally this is the orientation adopted by the decision maker that can control inputs but not outputs. Alternatively, the output-oriented framework looks at maximizing output levels under at most the present input consumption. This approach is also known as the “output-augmenting” approach, because it holds the input bundle unchanged and expands the output level till the frontier is reached (Daraio and Simar, 2007).

On a base of previous considerations, output-oriented framework has been used, as proposed by Farrell (1957) and variable returns to scale (VRS) have been implemented (Banker *et al.*, 1984).

Technical efficiency scores ( $TE_i$ ) connected to each firms (Data Making Unit, DMU) are computed in this way:

$$TE_i = z_i \quad i = 1, K, n$$

Where  $n$  is the number of DMU and  $1 \leq TE_i \leq +\infty$ .

$TE_i$  scores are computed solving following linear programming duality problem, on a base of output-oriented DEA approach (Farrell, 1957):

$$\text{Max}_{z,\lambda} z_i$$

subject to :

$$N1' \lambda = 1$$

$$zy_i - Y\lambda \leq 0$$

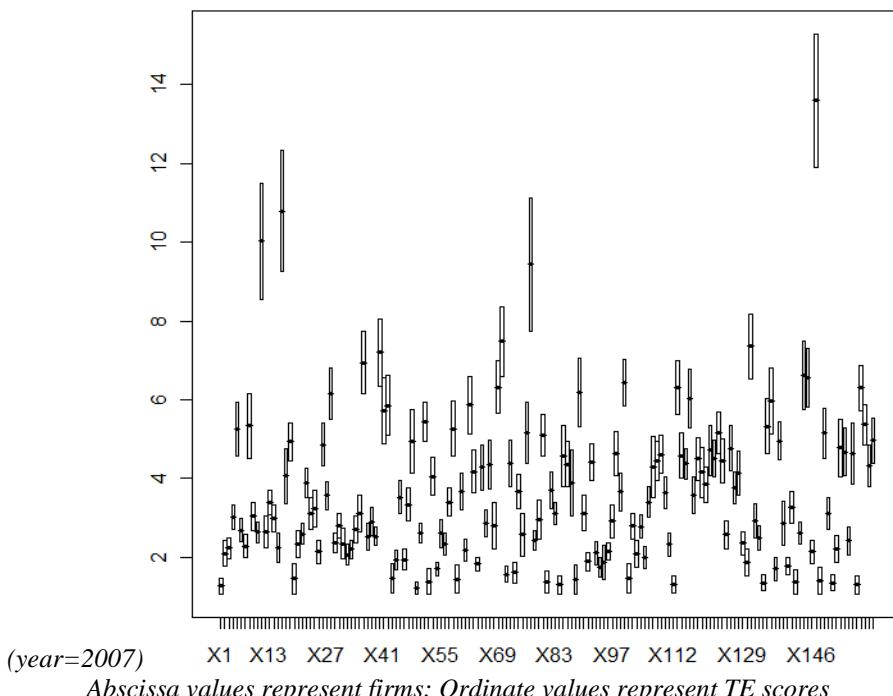
$$-x_i + X\lambda \leq 0$$

$$\lambda \geq 0$$

Where  $z$  is a scalar  $> 1$ ,  $\lambda$  is a vector of  $nx1$  weights allowing convex combination of inputs and outputs,  $Y$  is an  $sxn$  output matrix,  $X$  is an input matrix and  $N1$  is an  $Nx1$  unitary vector. Further,  $z-1$  presents the output proportional increment, maintaining constant input level. A bootstrap procedure has been applied to this technique for correcting score values and their confidence intervals, refined from the bias.

In figure 2 there is a box-plot with  $TE$  scores (horizontal lines) and their correct confidence intervals (boxes) for the 2007 year.

*Figure 2: Technical efficiency scores and confidence intervals representation*



The expression  $1 \leq TE_i \leq +\infty$  mean that efficient firms have an efficient score around 1, while when  $TE$  score increases technical efficiency decreases. Input variables introduced in the DEA for the computation of  $TE$  scores are the employee number and

tangible and intangible fixed assets, extracted from firm balance-sheets. In other studies DEA scores are built with a bigger number of inputs as for example Lo (2009) that adds the Equity. Nevertheless the author uses outputs as market value and stock price starting from a sample of quoted firms interested especially to efficiency in a financial sense. Instead in this study the focus is on technical efficiency, based on operating firm resources and outcomes.

Output variables are sales and added value. In this manner it is possible to analyze if firms are able to manage productively its technical resources.

Moreover, the output orientation has been chosen because immobilizations are sunk costs and the management chooses these investments with a large time lag whereas the attempt of manager is, after having sustained costs, to increase the demand.

#### *4.2.2. Second stage: the truncated regression and results*

In this section, a truncated regression has been used to analyze the impact of CSR report on technical efficiency of firms. Considering following regression model  $z_i = \beta' w_i + \varepsilon_i \geq 1$  where  $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$ , the maximum likelihood function is:

$$\Gamma = \prod_{i=1}^n \frac{1}{\sigma_\varepsilon} \xi \left( \frac{z_i - \beta' w_i}{\sigma_\varepsilon} \right) \cdot \left[ 1 - \Xi \left( \frac{1 - \beta' w_i}{\sigma_\varepsilon} \right) \right]$$

Where  $z_i$  are *TE* scores,  $\beta'$  are the parameters to compute,  $w_i$  are explicative variables,  $\varepsilon_i$  is the error term and  $\sigma_\varepsilon$  is the error variance.

For the analysis on non panel data to this procedure has been applied the bootstrap for correcting endogeneity error among variables.

First results shown are on panel data and only on the relation between CSR report and technical efficiency (table 5, first column). The result shows that there is a significant impact of CSR report on technical efficiency index (p-value > 0.054) and that also the model is significant (p-value > F = 0.0000). Hausmann test confirms that fixed effects are correctly used (p-value > chi2 = 0.0000). This result means that firms that present CSR report have a technical score lower of around -6.83 than firms non CSR-oriented. In percentage terms CSR-interested firms improve their technical efficiency score of around 11.62%.

Truncated regression has been run on cross-sectional data for each year for understanding which variables along with CSR report are determinant in technical efficiency of firms.

Results are shown in table 5 and for each year CSR has been highlighted as significant for *TE* score.

Wald test has been used for testing whether variables of model are statistically independent. In all cases models are significant and also the percentage increment of efficiency has been calculated.

In 2003 CSR-oriented firms improve their technical efficiency of 34.3% around. This percentage decreases in the time analyzed; indeed in 2004 and 2005 technical efficiency improves of around 24%. In 2006 technical efficiency of CSR-oriented firms increases of around 22.36%, whereas in 2007 the growth has been only of 9.56% around.

The results obtained on relationship between CSR report and technical efficiency show that effectively firms CSR oriented are more efficient than the other ones. Naturally this result is related to variables used for computing TE scores. Moreover, in the inefficiency lack could behind an error representing aspects of market, industry and/or firm not included into the model.

In the next section an analysis on Malmquist indexes has been done for studying the impact of CSR report and different components of productivity.

*Table 5: Relation between TE scores and CSR report*

	(Panel data)	(2003)	(2004)	(2005)	(2006)	(2007)
Variables	TE score	TE score	TE score	TE score	TE score	TE score
CSR report	-6.830*	-1.283**	-0.788*	-1.078**	-0.910**	-0.478**
	(3.532)	(0.558)	(0.472)	(0.530)	(0.379)	(0.240)
ROS		-12.63	-	-	-	-
		(9.562)	(2.307)	(2.153)	(2.738)	(2.777)
Constant	27.83***	6.032***	4.628***	5.604***	6.983***	10.26***
	(3.144)	(0.557)	(0.242)	(0.782)	(1.103)	(0.960)
F statistic (p value>F)	23.19	18.5	22.5	22.5	60.03	26.52
Wald chi2 (p value>chi2)						
	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
R-squared within	0.467					

*Standard errors in brackets*

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

#### 4.2.3. The Malmquist productivity indexes analysis

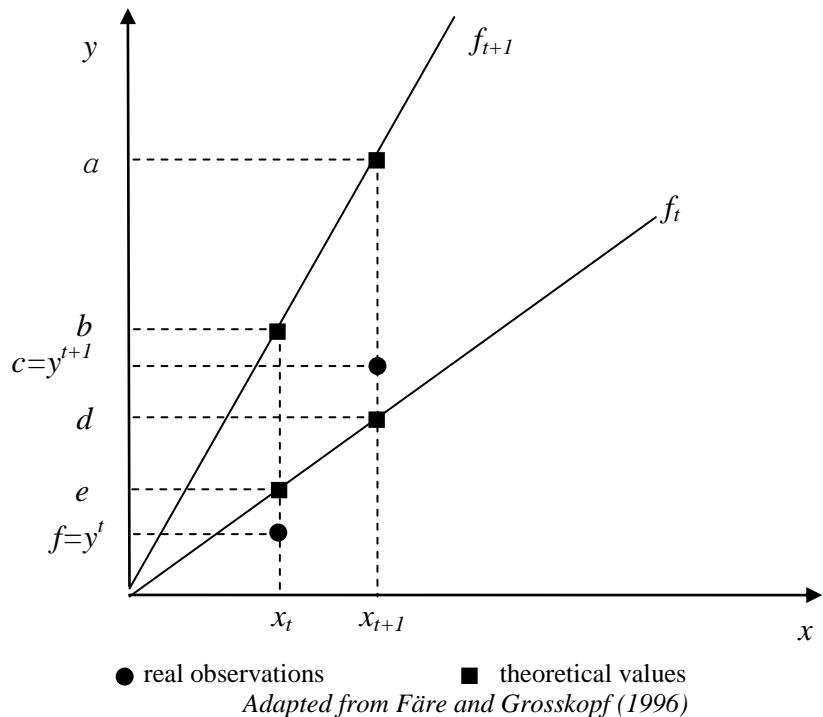
Next analysis has been made only on 2007 data. Firms have been divided into two groups: firms CSR-oriented (CSR report variable = 1) and firms non CSR-oriented (CSR report variable = 0). For each firm of two groups Malmquist indexes have been computed. The idea of Malmaquist indexes is to compute the ratio between outputs and inputs, taking into account changes in time. As suggested by Färe and Grosskopf

(1996), suppose to have data on a single input ( $x$ ) and output ( $y$ ) at two periods ( $t$  and  $t+1$ ) the Total Factor Productivity (TFP) is defined as:

$$TFP = \frac{y^{t+1} / x^{t+1}}{y^t / x^t}$$

This productivity measure can be written as ratios of distance functions as a Malmquist productivity index.

*Figure 3: Malmquist indexes output-oriented:  
Change in Efficiency and Technical Change*



On a base of figure 3 it is possible to define the Malmquist index of productivity change in the following manner:

$$\begin{aligned}
 M_0(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, y^t) &= \left( \frac{\frac{0c}{0a} \cdot \frac{0c}{0d}}{\frac{0f}{0b} \cdot \frac{0f}{0e}} \right)^{\frac{1}{2}} = \left( \frac{\frac{y_{t+1}}{f_{t+1}(x_{t+1})} \cdot \frac{y_{t+1}}{f_t(x_{t+1})}}{\frac{y_t}{f_{t+1}(x_t)} \cdot \frac{y_t}{f_t(x_t)}} \right)^{\frac{1}{2}} = \\
 &\underbrace{\left( \frac{y_{t+1}}{f_{t+1}(x_{t+1})} \cdot \frac{f_t(x_t)}{y_t} \right)}_{\text{Change in Efficiency (eff)}} \cdot \underbrace{\left( \frac{f_{t+1}(x_{t+1})}{f_t(x_{t+1})} \cdot \frac{f_{t+1}(x_t)}{f_t(x_t)} \right)}_{\text{Technical Change (tech)}}^{\frac{1}{2}} = \underbrace{\left( \frac{0c}{0a} \cdot \frac{0e}{0f} \right)}_{\text{Change in Efficiency (eff)}} \cdot \underbrace{\left( \frac{0d}{0b} \cdot \frac{0e}{0e} \right)}_{\text{Technical Change (tech)}}^{\frac{1}{2}}
 \end{aligned}$$

Improvements in productivity will result in values of  $M_0(\cdot)$  in excess of one.

In its final composition Malmquist index is composed by two indexes built as distance ratios where the expression in first parentheses measures the change in efficiency between period  $t$  and  $t+1$ . This term is referred to as *Efficiency Change* or *Change in Efficiency* (*eff*). The square root of the second parenthetical expression captures shifts in the frontier of technology and is referred to as the *Technical Change* (*tech*) component.

Change in efficiency measures the position of the  $k$ th firm in input-output space at time  $t+1$  relative to technologies at times  $t$  and  $t+1$ . This ratio gives a measure of the shift in technology relative to the position of the  $k$ th firm at time  $t+1$  (Wheelock and Wilson, 1999) Values of *eff* greater than 1 indicate increases in efficiency, while values less than 1 indicate decreases in efficiency.

Technical change measures the position of the  $k$ th firm in input-output space in time  $t$  relative to technologies at times  $t$  and  $t+1$ . It gives a measure of the shift in technology relative to the position of the  $k$ th firm at time  $t$  (Wheelock and Wilson, 1999).

Values of *tech* greater than 1 indicates improvements in technology, while values less than 1 indicate technical regress. At this point it is clear that *Total Factor Productivity* (*tfp*) between  $t$  and  $t+1$  is done by the product of Change in efficiency and Technology change:

$$tfp_{t, t+1} = M_{t, t+1} = eff_{t, t+1} \cdot tech_{t, t+1}$$

Problem of computing *tfp* is the determination of technology because this can be only an approximation. For this reason DEA frontiers have been built as proposed by Coelli *et al.* (1998) and Cooper *et al.* (2007).

The approach used for computing DEA frontier is output-oriented, then the DEA score represents the increase of output necessary for achieving the full efficiency. The link between DEA and Malmquist indexes is done solving four linear programming problems (Coelli, 1996):

$\max_{\phi_1, \lambda} \phi_1$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j Y_j^t \geq \phi_1 Y_i^t$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{1,j}^t \geq x_{1,i}^t$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{2,j}^t \geq x_{2,i}^t$ $\lambda_j \geq 0 \quad \forall j = 1, 2, K, N$	$\max_{\phi_3, \lambda} \phi_3$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j Y_j^{t+1} \geq \phi_3 Y_i^t$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{1,j}^{t+1} \geq x_{1,i}^t$ $sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{2,j}^{t+1} \geq x_{2,i}^t$ $\lambda_j \geq 0 \quad \forall j = 1, 2, K, N$
--	--

$$\begin{array}{ll}
 \max_{\phi_2, \lambda} \phi_2 & \max_{\phi_4, \lambda} \phi_4 \\
 sub \sum_{j=1}^N \lambda_j Y_j^{t+1} \geq \phi_2 Y_i^{t+1} & sub \sum_{j=1}^N \lambda_j Y_j^t \geq \phi_4 Y_i^{t+1} \\
 sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{1,j}^{t+1} \geq x_{1,i}^{t+1} & sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{1,j}^t \geq x_{1,i}^{t+1} \\
 sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{2,j}^{t+1} \geq x_{2,i}^{t+1} & sub \sum_{j=1}^N \lambda_j x_{2,j}^t \geq x_{2,i}^{t+1} \\
 \lambda_j \geq 0 \quad \forall j = 1, 2, K, N & \lambda_j \geq 0 \quad \forall j = 1, 2, K, N
 \end{array}$$

The results are  $\phi^*$  coefficients, four for each DMU (firms). Malmquist index is than:

$$M_{t,t+1} = \left[ \frac{\phi_1^* \cdot \phi_3^*}{\phi_2^* \cdot \phi_4^*} \right]^{\frac{1}{2}} = \frac{\phi_1^*}{\phi_2^*} \cdot \left[ \frac{\phi_3^* \cdot \phi_2^*}{\phi_4^* \cdot \phi_1^*} \right]^{\frac{1}{2}}$$

In this computation of DEA, constant returns to scale have been used and inputs and outputs are the same than in the previous section.

In table 6 there are statistics on Malmquist indexes (*tfp*) and their decomposition in change in efficiency (*eff*) and technology change (*tech*). As we can see, 99 subjects improve their total factor productivity, 120 firms (74%) grow in change in efficiency then they are able to adequate to existing technology; instead only 23 enterprises present technology change index positive. This means that only the 14% has been able to take advantage of technical progress been between 2006 and 2007. 138 firms (86%) used better their resources in 2006 than in 2007. Medians show that 50% of firms improve their total factor productivity of 13%.

*Table 6: Statistics on Malmquist indexes (tfp) and their decomposition: change in efficiency and technology change (eff and tech)*

Statistics	Malmquist (tfp)	eff	tech
Mean	1.489775	1.748536	0.859025
>1	99	120	23
<1	62	37	138
1	0	4	0
Max	18.13775	19.40814	1.484174
Min	0.190533	0.221869	0.58868
Median	1.131288	1.353607	0.858766

For analysing the impact of CSR on productivity and its components (*tfp*, *eff*, *tech*) a regression model with bootstrap procedure has been applied. The results are shown in table 7. The impact of CSR on productivity of firms (*tfp*) is significant and indicates that enterprises CSR-oriented have Malmquist index greater than the other ones of 8.83%.

Concerning change in efficiency (*eff*) component CSR is highly significant and firms CSR oriented are more able than the other ones to become more efficient in a technical perspective.

At the end, CSR impacts also on technology change (*tech*) but it seems that firms CSR-oriented are not able to take advantage of technology process been between 2006 and 2007. Same methodological remarks on TE scores go for the TFP measure and its decomposition. In spite of this, the achieved results confirm a general better productivity performance of sustainable firms, as found by Lo (2009).

*Table 7: Relation between CSR report and Malmquist index (tfp),  
change in efficiency (eff) and technical change (tech)*

Variables	Malmquist index and its composition		
	Tfp	eff	Tech
CSR report	0.089*	0.185***	-0.0696*
	(0.0477)	(0.0427)	(0.0382)
ROI	0.830***	0.631*	0.235
	(0.305)	(0.330)	(0.171)
Total Payables/Total Liabilities	0.269**	0.341***	-0.0386
	(0.116)	(0.0974)	(0.0566)
Constant	0.777***	0.745***	1.009***
	(0.0941)	(0.0794)	(0.0516)
Wald chi2 (p value>chi2)	17.21	17.21	19.41
	(0.000)	(0.000)	(0.000)
Adj R-squared	0.125	0.28	0.129
R-squared	0.203	0.344	0.206
Root MSE	0.148	0.138	0.072

*Standard errors in brackets*

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

## Conclusion

In this paper we have analyzed the relation between performances of large CSR-oriented firms and non CSR-oriented ones.

Firms interested in CSR report are not only more profitable than the other ones but they are also more efficient, from a technical point of view. Besides, in this contribution an analysis on impact of CSR report on total factor productivity has been done, using the decomposition of Malmquist indexes. The last results confirm that CSR-oriented firms are more productive in a whole sense but also in improving their efficiency. They are lacking in taking advantage of technology changes. About this, in literature a decomposition of TFP is conducted and analysed for firms that are subject due to their production of such a bad output (Granderson, 1997; Ball *et al.*, 2005;

Chapple *et al.*, 2005). As a basis for this decomposition, CSR is framed within a production function context, in which the production of good and bad outputs yields social benefits and costs recognized by socially responsible firms (Paul and Siegel, 2006). In general, the results suggest that CSR activities, limit the productive effects of technical change and scale economies, findings not too far, naturally in a different context, from those achieved in this research.

This study consolidates the relevance of corporate social responsibility and firm ethic because it is shown that revising the balance sheet in social terms gives to the firms a new image oriented to customer satisfaction and all other stakeholders, improving performances in profitability. Not only, financial and physical efforts done for compiling CSR report does not damage the efficiency and neither the productivity of firms. On the contrary, firms CSR-oriented are more efficient and productive than the other ones. So, corporate social responsibility is for the entrepreneur a good and performing strategy for improving firm performances.

Nevertheless results of this study have to be red keeping mind on considerations discussed about firm performance measures and used models. Moreover, there are some remarks that could be improved the effectiveness of work. First of all the CSR variable that in this study, based on large Italian firm, is done by a dummy on the compilation of a CSR report. In many studies on American samples it has been possible to use a CSR measure on a base of presence of firm in the list of the Dow Jones Sustainability Global Index (DJSI) that is the first comprehensive index to incorporate those firms with prominent sustainable development records globally (see for example Lo, 2009)<sup>1</sup>. A similar Italian list does not exist and then it is necessary to change the kind of analysis or to use another CSR measure.

Another remark is that several studies show the relevance of industry on the relationship between CSR and firm performance (Paul and Siegel, 2006; Tsoutsoura, 2004; Luo and Bhattacharya, 2006). For example Lo (2009) finds that the sector plays a vital role in the profitability model, where sustainable firms perform better than other firms in the consumer staple, financial, industrial, and technology information sectors.

For motivations explained next studies will attempt to improve presented results taking into account previous remark and they will analyse multinational enterprises that have firms both in States where CSR report is required by law (e.g. United States) and in States where CSR document is not required (e.g. Italy). The goal will be to understand if really CSR improves performances of firms.

Besides, another future perspective will be to study the contents of social reports for individuating and after introducing different “social measures” in the econometric

---

<sup>1</sup> There are other lists, for example the Domini 400 Social Index (Tsoutsoura, 2004).

models and in the computation of efficiency of firms. Nevertheless, about this point it is necessary to investigate the reliability of CSR data because data from different sources have significant differences regarding how to evaluate the CSR performance of a firm. Moreover, since there are not rules on the definition of CSR reports, these can be mistaken or poor. The measures built in CSR report could be affected by the will of managers to conceal or mystify the reality. In last years many authors highlighted this issue and in particular Reynolds and Yuthas (2008) after a deeper analysis of standard framework of CSR reports, conclude that progress is being made in this topic. Several standard reports lead in this direction (e.g. SA1000 Stakeholder Engagement Standard) and all frameworks analysed by authors effectively address the element of truth, sincerity, understandability and appropriateness. Investing on these items CSR reports can became reliable and useful.

Once to have understood if CSR reports are reliable and what are relevant aspects of that document, it will be possible to think to an overall efficiency measure built crossing social-financial-technical and economic variables, creating a unique score of performance for firms.

## References

- Abowd J. M., Milkovich G. T., Hannon J. M. (1990), "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, February, pp. 203-236.
- Ackermann Robert W. (1973), "How Companies Respond to Social Demand", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-98.
- Alexander Gordon J. and Buchholz Rogene A. (1978), "Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance", *Academy of Management Journal*, 21, 3, pp. 479-486.
- Aupperle Kenneth E., Carroll Archie B. and Hatfield John D. (1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28, 2, pp. 446-463.
- Ball Eldon, Fare Rolf, Grosskopf Shawna and Zaim Osman (2005), "Accounting for Externalities in the Measurement of Productivity Growth: the Malmquist Cost Productivity Measure", *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, 3, pp. 374-394.
- Banker Rajiv D., Charnes A., Cooper William W. (1984), "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, 30, 9, pp. 1078-1092.
- Bauer Raymond A. and Fenn Dan H. Jr. (1973), "What is Corporate Social Audit?", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 37-48.
- Belal Ataur R. (2002), "Stakeholder Accountability or Stakeholder Management: a Review of UK Firms' Social Audit and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (SEAAR) Practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 1, pp. 8-25.
- Bichta Constantina (2003), "Corporate Socially Responsible Practices in the Context of Greek Industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 1, pp. 12-24.
- Carroll Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 4, pp. 497-505.
- Chapple Wendy, Paul Catherine J. M. and Harris Richard (2005), "Manufacturing and Corporate Environmental Responsibility: Cost Implications of Voluntary Waste Minimisation", *Structural Change and Economic Dynamics*, 16, 3, pp. 347-373.
- Charnes Abraham, Cooper William W. and Rhodes Edwardo (1978), "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.

- Cochran Philip L. and Wood Robert A. (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 1, pp. 42-56.
- Coelli Tim (1996), "A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program", *CEPA working paper*, 96/08.
- Coelli Tim, Rao Prasada D.S. and Battese George E. (1998), *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Noerwell, Kluwer Academic Publishers.
- Cooper William W., Seidorf Lawrence M., Tone Kaoru (2007), *Data Envelopment Analysis. A comprehensive text with models*, Application References and DEA-solver Software, Second Edition, Berlin, Springer Edition, chap. 1-2 and 11.
- Dahlsrud Alexander (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13.
- Daraio Cinzia and Simar Léopold (2007), *Advanced Robust and Nonparametric Methods in Efficiency Analysis: Methodology and Application*, Berlin, Springer.
- European Commission (2001), Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, source: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf)
- Färe Rolf and Grosskopf Shawna (1996), *Intertemporal Production Frontiers: With Dynamic DEA*, Boston Kluwer Academic Publishers.
- Färe Rolf, Grosskopf Shawna and Lovell Knox C. A. (1994), *Production Frontiers*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Farrell Michael J. (1957), "The Measurement of Productive Efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society*, 120, 3, pp. 253-290.
- Friedman Milton (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", *New York Times Magazine*, September 13, pp. 32-33, pp. 122-126.
- Frost Stephen and Burnett Margaret (2007), "Case Study: the Apple iPod in China", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 2, pp. 103-113.
- Granderson Gerald (1997), "Parametric Analysis of Cost Inefficiency and the Decomposition of Productivity Growth for Regulated Firms", *Applied Economics*, 29, 3, pp. 339-348.
- Gray Rob H., Owen Dave L. and Maunders Keith T. (1987), *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Green William H. (2003), *Econometric Analysis*, fifth edition, New York, New York University, Prentice Hall.
- Hillman Amy J. and Keim Gerald D. (2001), "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22, 2, pp. 125-139.
- Kreps Theodore J. (1962), "Measurement of The Social Performance of Business", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 343, 1, pp. 20-31.
- Kytley Beth and Ruggie John G. (2005), "Corporate Social Responsibility as Risk Management. A model for Multinationals", *Social Responsibility Initiative Working Paper*, 10, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, source file: <http://hdl.handle.net/123456789/455>.
- Lee Ki-Hoon (2007), "Corporate Social Responsiveness in the Korean Electronics Industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 4, pp. 219-230.
- Lo Shih-Fang (2009), "Performance Evaluation for Sustainable Business: A Profitability and Marketability Framework", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, forthcoming in press, published online in Wiley InterScience, source-file: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi bin/fulltext/122617086/PDFSTART>.
- Luo Xueming and Bhattacharya Bhabani C. (2006), "Corporate Social Responsibility. Customer Satisfaction, and Market Value", *American Market Association*, 70, October, pp. 1-18.
- Malmquist Sten (1953), "Index Numbers and Indifference Surfaces", *Trabajos de Estadistica*, 4, pp. 209-242.
- McGuire Jean B., Sundgren Alison and Schneeweis Thomas. (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 31, 4, pp. 854-872.
- McWilliam Abigail, Siegel Donald S. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*. 21, 5, pp. 603-609.

- McWilliam Abigail, Siegel Donald S. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26, 1, pp. 117-127.
- McWilliam Abigail, Siegel Donald S. and Wright Patrick M. (2005), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Rensselaer: working papers in Economics*, 0506, source-file: <http://www.economics.rpi.edu/workingpapers/rpi0506.pdf>
- Orlitzky Marc, Schmidt Frank L. and Rynes Sara L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organisation Studies*, 24, 3, pp. 403-411.
- Paluszak John (2005), "Ethics and Brand Value: Strategic Differentiation, Business and Organizational Ethics Partnership Meeting", Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, source file: <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/ethics-and-brand-value.ppt>.
- Paul Catherine J. M. and Siegel Donald S. (2006), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance", *Journal of Productivity Analysis*, 26, 3, pp. 207-211.
- Reynolds MaryAnn and Yuthas Kristi (2007), "Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting", *Journal of Business Ethics*, 78, 1-2, pp. 47-67.
- Russo Michael V. and Fouts Paul A. (1997), "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40, 3, pp. 534-559.
- Sacconi Lorenzo (2000), *The Social Contract of the Firm: Economics, Ethics and Organisation*, Berlin, Springer.
- Salvemini Severino (1978), "A che Punto siamo con il 'Bilancio Sociale'?", *Sviluppo ed Organizzazione*, 44, pp. 5-26.
- Secchi Davide (2006), "The Italian Experience in Social Reporting: An Empirical Analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 3, pp. 135-149.
- Simar Léopold and Wilson Paul W. (2007), "Estimation and Inference in Two-Stage, Semiparametric Models of Production Processes", *Journal of Econometrics*, 136, 1, pp. 31-64.
- Superti Furga Ferdinando (1977), "Note Introduttive al Bilancio Sociale", *Sviluppo ed Organizzazione*, 44, pp. 21-31.
- Tsoutsoura Margarita (2004), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Working Paper Series Cernete for Responsible Business*, UC Berkeley, source-file: <http://escholarship.org/uc/item/111799p2>
- Teoh Siew H. Welch Ivo. and Wazan Christopher P. (1999), "The Effect of Socially Activist Investment Policies on the Financial Markets: Evidence from the South African Boycott", *Journal of Business*, 72, 1, pp. 35-89.
- UNESCO (2001), "Universal Declaration on Cultural Diversity", Paris, source file: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>
- United Nations (1987), "Report of the World Commission on Environment and Development", General Assembly Resolution, 42/187, 11.
- Vance Stanley C. (1975), "Are Socially responsible corporations good investment risks?", *Management Review*, 64, pp. 18-24.
- Velo Dario (2004), *La Grande Impresa Federale Europea*, Milan, Giuffrè.
- Waddock Sandra A. and Graves Samuel B. (1998), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18, 4, pp. 303-319.
- Wheelock David C. and Wilson Paul W. (1999), "Technical Progress, Inefficiency and Productivity Change in U.S. Banking, 1984-1993", *Journal of Money, Credit and Banking*, 31, 2, pp. 212-234.
- Wood Donna J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16, 4, pp. 691-718.
- Young Steohen B. (2009), "The Social Ecosystem of CSR: Mediating among businesses, government and civil society", Caux Round Table, source file: [http://www.cauxroundtable.org/view\\_file.cfm?fileid=18](http://www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=18).



## **Responsabilité sociétale des entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la bourse des valeurs de Casablanca**

**Hicham ATTOUCH**

*Université Moulay Ismail Meknès, Maroc*

**Hafida NIA**

*Université Hassan II Mohammmedia, Maroc*

[attouch@gmail.com](mailto:attouch@gmail.com)

### **Résumé**

*Il existe une diversité des représentations des rôles qui incombent à l'entreprise envers la société, ce qui explique la polysémie des concepts invoqués pour les fonder. Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit RSE, notre article soulève la question des pratiques de la responsabilité sociétale au sein de 12 entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. Notre étude empirique, fondée sur une grille d'analyse renseignée via une approche documentaire, révèle que la population étudiée apporte, partiellement, sa contribution au développement durable du Maroc. Les pratiques de la RSE déclarées par les entreprises étudiées sont limitées aux domaines du marketing social (mécénat, reboisement, etc.) ou ayant un impact direct sur leur performance économique de court/moyen terme (économie d'énergie, déchets renouvelables, développement des compétences, etc.).*

### **Mots - clés**

*responsabilité sociétale d'entreprise, développement durable, parties prenantes, performance globale.*

### **Abstract**

*There is a diversity of representations of the role of the company in the society which explains the multiple meanings of concepts invoked to study this role. Beyond the controversies surrounding the origins, components and indicators constructed to measure CSR, our article raises the question of the implementation of social responsibility in 12 chemical and para-chemical companies listed on the Casablanca Stock Exchange. Our empirical study, based on a documentary approach, reveals that these companies contribute to a certain extent to sustainable development in Morocco. However, their actions are limited to a social marketing (sponsorship, reforestation, etc.) or to actions having a direct impact on economic performance of short / medium term (energy saving, renewable waste, skills development, etc.).*

### **Keywords**

*corporate social responsibility, sustainability, stakeholders, global performance.*

### **Classification JEL**

*M14, Q01, M10, L25*

## **Introduction**

La mission principale d'une entreprise est de réaliser des bénéfices à travers la transformation d'inputs en outputs consommables. Cependant, au fil du temps, de nouvelles exigences se sont ajoutées à cette mission sous la dénomination de « responsabilité sociétale d'entreprise : RSE »<sup>1</sup>. Cette dernière est née sous l'effet des pressions des parties prenantes « stakeholders »<sup>2</sup> (Cazal, 2005; Cazal et Dietrich, 2005). «*Même si l'entreprise est aujourd'hui une institution centrale, elle doit, en permanence, gagner le droit d'exercer son activité en démontrant qu'elle crée de la valeur tout en respectant les personnes et servant les intérêts de la société.*» (Ganand et Mercier, 2005). Cela ne signifie aucunement que l'entreprise est censée se substituer à l'action publique (COM, 2006).

Empiriquement, force est de constater que l'objectif de faire adopter à l'entreprise un comportement socialement responsable<sup>3</sup> reste subordonné à sa rentabilité économique, financière et commerciale, d'où les difficultés de délimiter le construit de la RSE et de le décomposer en critères conciliables entre eux. Les tentatives de réconciliation se traduisent théoriquement sous l'appellation de « performance globale de l'entreprise ».

Dans notre article, nous essayerons au même temps de rapprocher les différentes représentations de la RSE et d'apporter des éclairages empiriques sur l'adoption et la mise en oeuvre de celle-ci par les entreprises chimiques et para-chimiques marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca « BVC » au Maroc. Le choix de cette population (12 entreprises) s'explique au moins par trois raisons.

La première raison, c'est que les entreprises qui mènent des activités de RSE au Maroc<sup>4</sup> sont en majorité manufacturières ou de services (enquête du Pacte Mondial au Maroc, 2007).

---

<sup>1</sup> Signalons qu'il existe une multitude de synonymes du «corporate social responsibility» : Responsabilité Sociale d'Entreprise, Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), entreprise citoyenne, entrepreneuriat responsable. Seulement, le terme anglais social couvre tous les aspects du développement durable, c.-à-d. il couvre un champ plus large que celui communément admis pour le mot français «social».

<sup>2</sup> Partie prenante (partie concernée, Partie intéressée) [stakeholders, interested parties] = Ensemble des agents qui affectent l'activité économique de l'entreprise, les actionnaires bien sûr mais aussi les salariés, les créanciers, les partenaires commerciaux, les consommateurs, les communautés locales, les associations, les ONG, les pouvoirs publics, la communauté internationale, etc.

<sup>3</sup> Mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement (Commission Européenne, 2004).

<sup>4</sup> 55,4% des 92 entreprises de l'échantillon observé dans cette enquête ont déclaré mener des activités de RSE.

La seconde raison est la nature polluante et énergétivore de l'industrie chimique et para-chimique qui engendre automatiquement des pressions de la part des parties prenantes. Enfin, les entreprises cotées à la BVC sont tenues à la transparence de leurs pratiques managériales et donc plus disposées à mettre en œuvre une démarche RSE.

Notre article n'a pas pour objectif d'évaluer l'impact réel interne et externe des pratiques de RSE de chacune des entreprises étudiées ; mais, d'apporter des réponses aux trois questionnements suivants: Que recouvre la RSE chez les entreprises étudiées? Comment elle est pratiquée? Enfin, les pratiques RSE existantes répondent-elles aux exigences de développement durable « DD » au Maroc?

Au préalable, il faudrait s'accorder sur les dimensions du construit « RSE » et les critères de l'approcher. Ceci dit, trois sections constituent la trame de fond de notre article : la première section retrace le cadre conceptuel et contextuel de la problématique de la RSE afin d'arrêter le contenu de l'outil de l'étude empirique ; la seconde section pose les termes de l'étude terrain ; enfin, la section 3 est un essai d'éclairage des trois questionnements sus-posés à travers la présentation et la discussion des résultats obtenus.

## **1. Cadrage conceptuel et contextuel**

Au regard de la littérature sur la RSE, les dimensions de celle-ci sont multiples et se métamorphosent selon le contexte géographique où elles sont abordées. Toutefois, ses dimensions peuvent, tout de même, converger vers des grands domaines avec des spécificités contextuelles en ce qui concerne les mesures (critères).

Dans le premier paragraphe de cette section nous essayerons de synthétiser les différentes positions existantes et dans le second paragraphe nous tenterons de lier certaines dimensions de la RSE aux exigences de développement durable au Maroc.

### ***1.1. RSE : aperçu conceptuel***

La question de la responsabilité sociétale des entreprises peut être appréhendée sous l'angle de deux approches différentes et complémentaires. D'une part, l'approche anglo-saxonne qui donne l'importance aux parties prenantes et à la gouvernance procédurale ; et d'autre part l'approche européenne qui se focalise sur la détermination stratégique des enjeux de l'entreprise au travers les perspectives de DD.

### *1.1.1. Approche de la RSE par les parties prenantes*

Les tenants de cette approche (Frédérique et Gond, 2003 ; Breuil et Brun, 2007 : p. 32 ; etc.), fondée sur le modèle de développement durable<sup>1</sup> (Breuil et Brun, 2007 : p. 24-25), se réfèrent pour définir la RSE aux multiples représentations que se font les différentes parties prenantes internes (direction générale, employés) et externes (actionnaires, syndicats, ONG, Pouvoirs publics, collectivités locales, etc.) de celle-ci.

En dépit, de ce tronc commun, il y a lieu de distinguer 3 versants de cette approche :

- Le premier versant (exp : Commission miroir française de l'ISO)<sup>2</sup> qui optent à l'aspect contraignant dans la mise en place de la RSE conformément aux lois applicables et aux instruments intergouvernementaux ;
- Le second versant qui met l'accent sur l'intégration de manière volontaire, systématique et cohérente de la RSE en relation avec les parties prenantes (exp : COM<sup>3</sup>, 2001 ; AFNOR, 2003 ; CIDD<sup>4</sup>, 2006 : p. 7) ;
- Le troisième versant (COM, 2001 ; SAI, 2001 ; Global Compact ; charte de la CGEM<sup>5</sup> ; Herzenni, 2008 : p. 3) qui se focalise sur la décomposition du triptyque « économique – social – environnemental » en dimensions et critères qui constituent des domaines d'engagement<sup>6</sup> des entreprises. Bien qu'il existe des différences de délimitation du nombre des dimensions à retenir, une convergence vers certains domaines existe, à savoir : le respect des droit de l'homme au travail, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et les fournisseurs, la bonne gouvernance, l'engagement envers les communautés locales.

Au-delà de l'engagement de l'entreprise envers les parties prenantes, celle-ci devra trouver un intérêt dans son implication dans une démarche de RSE, c'est pourquoi certains auteurs préfèrent appréhender la RSE à travers sa face apparente : la performance globale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005).

---

<sup>1</sup> Le développement durable doit être supportable pour les écosystèmes, viable à long terme et vivable pour les individus et les collectivités. Il se concrétise à l'échelle de l'entreprise, au travers la prospérité économique, le respect de l'environnement ainsi que le respect et l'amélioration de la cohésion sociale (Pesqueux, 2002 ; Brodhag, 2006).

<sup>2</sup> Citée par Breuil F. et Brun E. (2007 : p. 72).

<sup>3</sup> Commission des Communautés Européennes.

<sup>4</sup> Commission Interdépartementale du Développement Durable en Belgique.

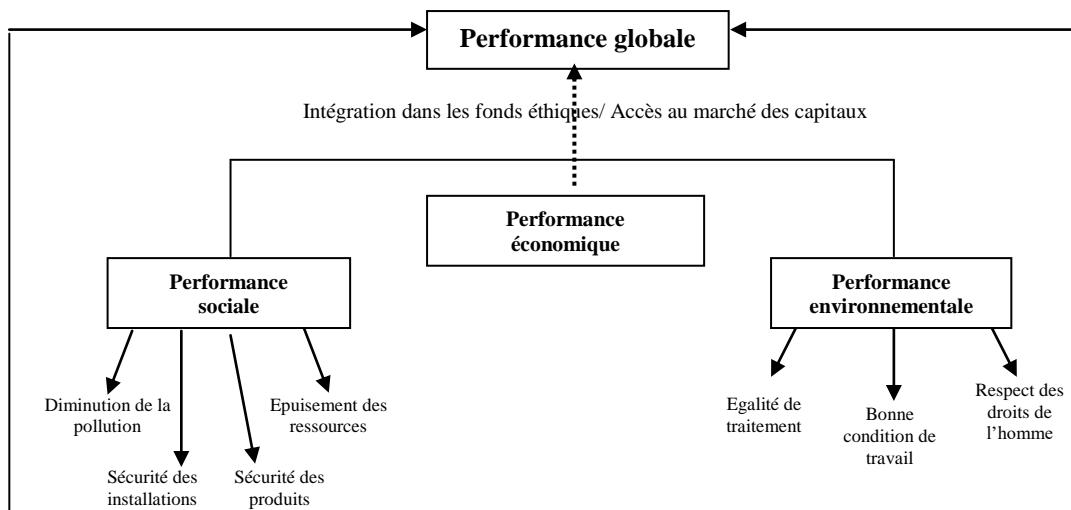
<sup>5</sup> Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

<sup>6</sup> « L'engagement sociétal désigne l'ensemble des visions, des objectifs et des processus par lesquels une organisation entreprend d'agir en faveur de la préservation et de la promotion des intérêts des communautés humaines sur ses territoires d'implantation ou des intérêts de la société en général. »

### *1.1.2. Approche managériale de la RSE*

L'approche managériale considère la RSE un tremplin vers la performance globale dans une dynamique « gagnant-gagnant »<sup>1</sup>. A titre d'illustration, selon Reynaud (2003, p. 10), La performance globale de l'entreprise passe par l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Cf. figure n°1 ci-dessous).

*Figure n°1 : Processus de performance globale*



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
  - Diminution des risques d'accidents et juridiques
  - Image/ Gain de parts de marché
  - Opportunité de création de nouveaux produits
- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
  - Augmentation de la motivation des employés
  - Facilité de recrutement de cadres

*Source : Reynaud (2003).*

La vision de segmentation par type de performance sus-indiquée est également partagée par le bas du bilan « Triple Bottom Line Reporting : TBL »<sup>2</sup> et la Global Reporting Initiative « GRI »<sup>3</sup>. Ainsi, en adoptant un comportement socialement

<sup>1</sup> A titre d'exemple selon le PNUD (2008 : p. 2) « *Entreprendre avec les populations pauvres leur permet de prendre pied sur le marché, étape critique du chemin qui les sortira de la pauvreté. Pour les entrepreneurs et les sociétés, c'est un moteur d'innovation qui crée des marchés et de nouveaux espaces de croissance. Les modèles entrepreneuriaux au bénéfice de tous permettent à la fois de produire et de récolter les bénéfices du développement humain.* »

<sup>2</sup> La Triple Bottom Line (ou encore le bas bilan) est un bilan segmenté en trois parties compilées (économique, social, environnemental) reflétant *in fine* les résultats de l'entreprise : économique (*profit*), social (*people*) et environnemental (*planet*) (Elkington, 1997).

<sup>3</sup> La Global Reporting Initiative (GRI), Crée en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), les indicateurs de performance sont classés comme suit : les indicateurs économiques mesurant les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes, les indicateurs environnementaux qui évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non ; enfin, les indicateurs sociaux mesurant les impacts sur les systèmes sociaux dans lesquels opère l'entreprise.

responsable aux niveaux social et environnemental l'entreprise réalise au passage sa mission de base grâce notamment à la réduction des coûts, la motivation des employés et l'amélioration de son image auprès du consommateur.

Précisons que des problèmes surgissent quand il s'agit de mesurer la performance globale de l'entreprise et donc d'appréhender la RSE. En premier lieu, la fixation de standards et leur mesure restent problématiques<sup>1</sup> à cause des besoins différenciés des parties prenantes. En second lieu, selon Dubigeon (2002), les techniques de mesure manquent d'intégration avec les mesures retenues pour évaluer la performance dans l'entreprise qui sont souvent d'origine financière (Glaister et Buckley, 1999) ou subordonnées au financier (exemple : Balanced Scorecard « BSC »)<sup>2</sup>.

Le passage en revue des approches précédentes fait apparaître une idée centrale, à savoir : la subordination des objectifs de la RSE à ceux du développement durable. Ce dernier dépend lui-même des exigences contextuelles du territoire étudié. Selon Doucin (2008 : p 14), la RSE est «*un processus visant au développement durable, où il n'existe pas d'objectif préétabli, mais une perspective de progrès devant être renouvelée et vérifiée...*» Ceci dit, dans un souci de mieux approcher la réalité étudiée, la délimitation des dimensions et critères de RSE à retenir en définitive au Maroc revient à examiner ses exigences en DD.

## **1.2. Priorités du développement durable au Maroc**

Le Maroc est considéré par le PNUD comme un pays à revenu intermédiaire classe inférieure, cela signifie que les défis du DD à surmonter sont multiples (croissance économique soutenue, limitation de la pauvreté, généralisation de l'éducation, etc.). Nous focalisons notre intérêt sur cinq domaines prioritaires en relation avec la RSE qui nécessitent une implication directe des entreprises pour les raisons exposées ci-après.

***En premier lieu, la Création d'emplois et l'employabilité.*** Depuis les années 1980, la question d'emploi est posée avec acuité. En volume, s'est plus d'un million de la population active en 2006 qui est en chômage dont environ 25% des chômeurs

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple pour construire un bilan sociétal (CJDES, 2008), il faudra répondre à quatre cent cinquante questions, puis grâce à un croisement matriciel elles sont rassemblées en 9 grands domaines et sous-domaines et confrontées à quinze critères. Chaque question, au croisement d'un sous-domaine et d'un critère, peut être renseignée par un indicateur, chiffré ou pas (CJDES-COESPAR, 2005). CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale ; CODESPAR : Conseil de Développement du Pays de Rennes.

<sup>2</sup> Le Balanced Scorecard, ou tableau de bord prospectif, né au début des années 90 aux Etats-Unis, est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 2001). Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier (satisfaction des actionnaires). [www.management.free.fr/AFC/p154.doc](http://www.management.free.fr/AFC/p154.doc) (Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2007).

diplômés supérieurs<sup>1</sup> (HCP, 2008). Certes le gel du recrutement dans la fonction publique à sa part de responsabilité, mais le secteur privé est également incapable d'absorber le flux annuel des demandeurs d'emploi (Saâdi, 2006). A ceci s'ajoute l'inactivité des entreprises (69581 entreprises sans déclaration en 2006 ; CNSS, 2007) ou leur fermeture (4595 fermetures entre 1994-2004 avec 90586 employés licenciés ; Direction de l'Emploi, 2008).

**Secondement, la participation des entreprises à la compétitivité.** En 2006, le Maroc a été classé en zone rouge à cause de la détérioration de sa balance commerciale de plus de 1% du PIB (Helbling et al, 2008). En particulier, le taux de couverture des biens vis-à-vis des pays avec lesquels le Maroc a signé des ALE (UE, pays arabes, USA, Turquie, etc.) a diminué de manière considérable (Office des Changes, 2008), ce qui pose le problème de l'offre exportable voire même le problème de garder sa part de marché local.

**Troisièmement, l'économie de l'eau et le traitement des eaux usées.** A ce niveau, le Maroc se trouve dans la frange des pays à « stress hydrique » (Bzioui, 2004) à cause de la baisse d'une année à l'autre du potentiel hydraulique mobilisable. Les disponibilités en eau par habitant ( $m^3$ ) ont diminué de 28% entre 1990 et 2003 et t les projections à l'horizon 2025 ne sont guère rassurantes, puisqu'il est prévu que le déficit s'accentuera sous l'effet de la forte demande en eau des ménages et des secteurs de l'industrie et de la production d'électricité (Laouina, 2006 ; Agoumi et Debbarh, 2006).

**Quatrièmement, l'économie d'énergie.** Compte tenu de la forte dépendance énergétique du Maroc vis-à-vis de l'extérieur et des renouvellements que connaît l'appareil national de production d'énergie<sup>2</sup>, il demeure primordial que les entreprises, surtout les industries énergivores, (centrales thermiques, cimenteries et sucreries, chimie), participent à l'effort d'économie d'énergie.

**En dernier lieu, la protection de l'environnement.** Selon la stratégie nationale pour la protection de l'environnement et le développement durable, le coût de dégradation de l'environnement<sup>3</sup> est estimé à 8,2% du PIB. Bien que les déchets industriels solides ne soient pas censés représenter des volumes considérables (environ 975.000 tonnes par an dont 120.000 tonnes/an de déchets dangereux), l'absence quasi totale d'un traitement de ces déchets, présente de graves conséquences pour le milieu récepteur (pollution de l'atmosphère, pollution chimique et biologique des ressources,

---

<sup>1</sup> 2/3 de des chômeurs diplômés été sans emploi pour une durée dépassant un an à la date de l'enquête.

<sup>2</sup> A titre d'exemple : la raffinerie de Sidi Kacem fermera ses portes en 2009, les projets dans le cycle combiné de Tahaddart-1 et du thermo-solaire de Aïn Beni Mtar d'électricité sont en cours de réalisation.

<sup>3</sup> Englobe le manque à gagner en organisant les activités de recyclage des déchets et le manque à gagner pour cause de maladies ou décès prématurés parmi la population dus à la contamination des eaux.

contamination des sols et des eaux) (Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement, 2003).

Partant de ces principales exigences du DD au Maroc et à la lumière de la synthèse des apports théoriques nous pouvons relier les deux composantes, conceptuelle et contextuelle, dans le tableau n°1 ci-après.

Outre les dimensions identifiées dans le tableau ci-dessus, il y a lieu d'ajouter certaines dimensions reléguées au second ordre dans le contexte marocain à savoir : les pratiques de la RSE relative à l'éthique au marché et aux services à la communauté. Posant à présent les termes de notre étude empirique.

*Tableau n°1 : Principales mesures de RSE en relation aux exigences de DD au Maroc*

Domaine DD	Principales mesures de RSE
Création d'emplois et employabilité	- Création et préservation des emplois ; - Lutte contre l'emploi précaire <sup>1</sup> via le respect du code du travail ; - Employabilité.
Participation à la compétitivité	- Obligation de mise à niveau ; - Exigence de rehausser le niveau de compétitivité.
Economie de l'eau et traitement des eaux usées	- Lutte contre les gaspillages ; - Rationalisation de l'usage de l'eau ; - Traitement et recyclage des eaux.
Economie des énergies	- Rationalisation de l'utilisation de l'énergie ; - Utilisation des énergies renouvelables (éoliens, solaires, etc.) ; - Utilisation du gaz naturel et des biotechnologies ; - Veille à la sûreté des installations énergétiques.
Protection de l'environnement	- Economie des matières premières ; - Protection de l'air ambiant ; - Gestion des eaux usées et des déchets ; - Réduction des bruits.

*Source : Construction auteurs (2010).*

## 2. Termes de l'étude empirique

Notre étude empirique, à caractère exploratoire, a porté sur les 12 entreprises chimiques et para-chimiques<sup>2</sup> cotées à la BVC (Cf. annexe n°1). Des données du tableau la population étudiée présente les caractéristiques suivantes :

- 10 entreprises sur 12 sont des filiales de grands groupes internationaux ou nationaux ;
- 5 sous-secteurs chimiques et para-chimiques sont représentés ;

---

<sup>1</sup> Déclaration partielle du salarié, salaires minorés, travail temporaire, violation de la législation sociale, etc.

<sup>2</sup> Les entreprises en question appartiennent à différentes branches d'activité mais elles sont regroupées par le Ministère de l'industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies dans le grand secteur d'industrie de transformation chimique et para-chimique.

- Toutes les entreprises ont plus de 15 ans d’existence ;
- 2/3 de ces entreprises ont été introduites à la BVC après 1993, date correspondant à l’accélération de la libéralisation et de la privatisation.

Au départ, nous avons opté à une méthodologie d’enquête par questionnaire étant donné les difficultés<sup>1</sup> de se rendre auprès des entreprises objet d’étude et de faire des études de cas approfondies débouchant sur des analyses qualitatives. Le questionnaire fut administré par voie électronique à plusieurs reprises sur une durée de 45 jours (juillet-Août 2008). Cependant, une seule entreprise (Lafarge) a répondu à notre questionnaire<sup>2</sup>. Pour remédier à cette situation nous avons transformé le questionnaire en grille d’analyse (Cf. annexe n°2) dans laquelle nous avons reproduit les préoccupations de l’étude empirique en 3 rubriques :

1. La perception de la RSE (définition retenue et dimensions de RSE privilégiées);
2. La gouvernance de la RSE (existence de stratégie, instruments utilisés, existence d’organes RSE, audit indépendant, diffusion des informations et budget alloué) ;
3. Les pratiques déclarées de la RSE (regroupées en 4 dimensions décomposées en critères adaptés au contexte marocain et à la nature des entreprises étudiées<sup>3</sup>). Les dimensions retenues relèvent plus des volets social et environnemental, car les entreprises observées affichaient au moment de l’étude des bonnes performances économiques (Cf. états financières 2007 des entreprises étudiées<sup>4</sup>) et ce pour une succession d’années.

Après collecte des rapports annuels d’activité, des notes d’information sur le site de la BVC et/ou des données disponibles sur les sites Internet officiels pour chacune des entreprises observées<sup>5</sup>, nous avons traité les données recueillies en deux phases : le dépouillement et le classement des informations en relation avec l’objet de notre étude ; puis, le renseignement de la grille d’analyse (Cf. annexe n°1). Dans la section qui suit nous présentons les résultats obtenus après le traitement des données de la grille sur Excel.

---

<sup>1</sup> Difficultés inhérentes en général au caractère non collaboratif de la plupart des entreprises avec les chercheurs académiques. Phénomène relaté par différentes enquêtes menées dans le contexte marocain.

<sup>2</sup> La suite de l’étude empirique nous a permis de relever que Lafarge constitue un cas d’école en RSE se qui explique sa collaboration quasi systématique à notre enquête.

<sup>3</sup> A titre d’exemple dans l’axe droits de l’Homme nous n’avons pas intégré l’emploi des enfants car les entreprises sont structurées et de taille importante. D’autres critères difficilement identifiables ont été éliminés : égalité des chances (race, sexe, âge, invalidité), équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (ex. temps de travail flexible), etc.

<sup>4</sup> <http://www.casablanca-bourse.com> (consulté en Août 2008).

<sup>5</sup> Les sites Internet de Promopharm et Samir ne sont pas opérationnels. Maroc Oxygène ne dispose pas de site dédié.

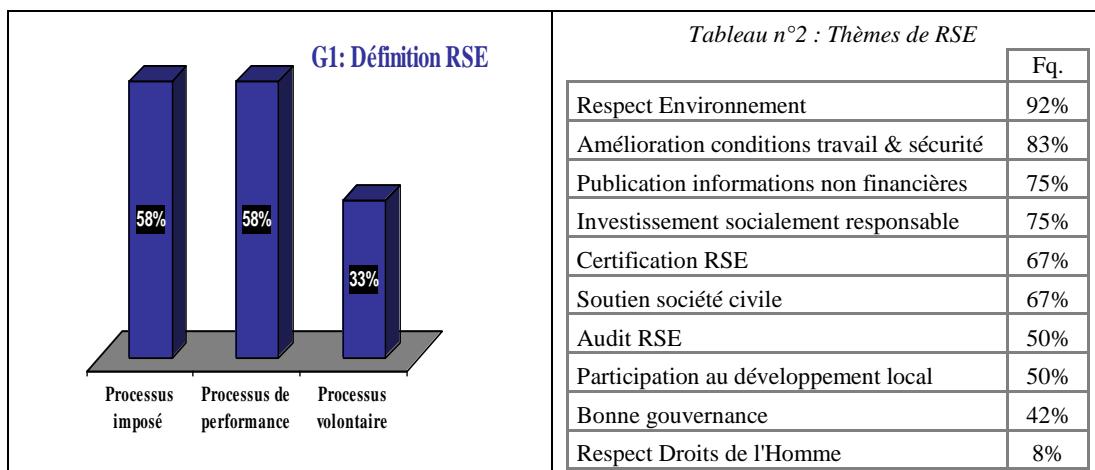
### 3. Présentation et discussion des résultats

De prime à bord, il ressort de l'analyse des données recueillies que toutes les entreprises se considèrent socialement responsables et mènent des actions au moins dans l'une des dimensions de la RSE. Ceci corrobore notre supposition initiale que les entreprises cotées en bourse sont plus enclines de se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux. Seulement, les entreprises observées ont-elles la même perception de la RSE? Comment elles gèrent leur RSE ? Et quelles sont les pratiques privilégiées ?

#### 3.1. Perception de la RSE

La perception de la RSE a été approchée à travers deux critères : la définition de la RSE et les thèmes retenus par les entreprises de la population étudiée. Pour la définition, une seule entreprise « Samir » dispose d'une définition formelle de la RSE. Pour les autres entreprises elles formalisent leur engagement responsable à travers des valeurs contenues dans des chartes ou des référentiels de bonne conduite. Ces documents sont la plupart du temps inspirés des valeurs des groupes d'appartenance (Cf. annexe n°1).

Concernant les raisons d'adoption d'un comportement sociétalement responsable, le graphique 1 ci-dessous montre que 3 entreprises sur 5 ont adopté la RSE pour des raisons réglementaires au moment où seules 33% des entreprises observées ont opté volontairement à la RSE. Ce résultat rejoue l'idée selon laquelle la RSE requiert en premier lieu le respect des normes réglementaires, avant de déborder sur des objectifs volontaires. Notons, que 58% de la population voient dans le comportement socialement responsable une source d'amélioration de la performance (création de la richesse).



Ceci étant, sur les 10 thèmes de la RSE que nous avons retenu (Cf. tableau n°2) il est à noter qu'ils ne reçoivent pas le même intérêt de la part des entreprises étudiées. Leur classification par ordre décroissant montre que le respect de l'environnement vient en tête ce qui peut être jugé normal en raison des risques environnementaux que pose l'activité chimique et para-chimique. En second lieu, on trouve l'amélioration des conditions de travail et la sécurité, avec une fréquence de 83%, ceci est étroitement lié aux risques des différents corps de métiers dans ce genre d'industrie. 3/4 des entreprises sont pour la transparence des informations non financières et plaident pour l'investissement socialement responsable. Les dimensions précitées ressaissent la vocation citoyenne de la majorité des entreprises de la population étudiée, au moment où, les questions nouvellement intégrées par la logique de développement durable (bonne gouvernance, audit RSE, participation au développement local et le respect des droits de l'Homme) semblent encore moins perçues par la moitié des entreprises. Pour l'ensemble des thèmes, excepter celui des droits de l'Homme, seule Lafarge communique dans ses publications à leur sujet.

### ***3.2. Gouvernance de la RSE***

Sur un autre registre, la gouvernance de la RSE passe, selon la CIDD (2006), par au moins six instruments: codes de conduite, normes de management, rapportage, audit social, labels et investissement sociétalement responsable.

L'expression sans équivoque d'une démarche RSE est l'adoption des normes internationales (ISO 9000 version 2000, ISO 14001, référentiel HACCP, ISO 22000, SA 8000, etc.) ou nationales (Normes Systèmes de Management des Aspects Sociaux « NM 00.5.600 » et Systèmes de Management de Santé et de Sécurité au Travail « NM 00.5.800 », etc.) (Nejjar, 2005). D'après les données du graphique n°2 ci-dessus, les entreprises observées donnent un intérêt particulier à la certification surtout pour la norme de management d'organisation ISO 9000 suivi des référentiels de bonnes pratiques. La certification ISO 14000 n'est obtenue que par la moitié de la population étudiée sachant que le thème du respect de l'environnement constitue la première priorité du DD qu'elles affichent (Cf. tableau n°3).

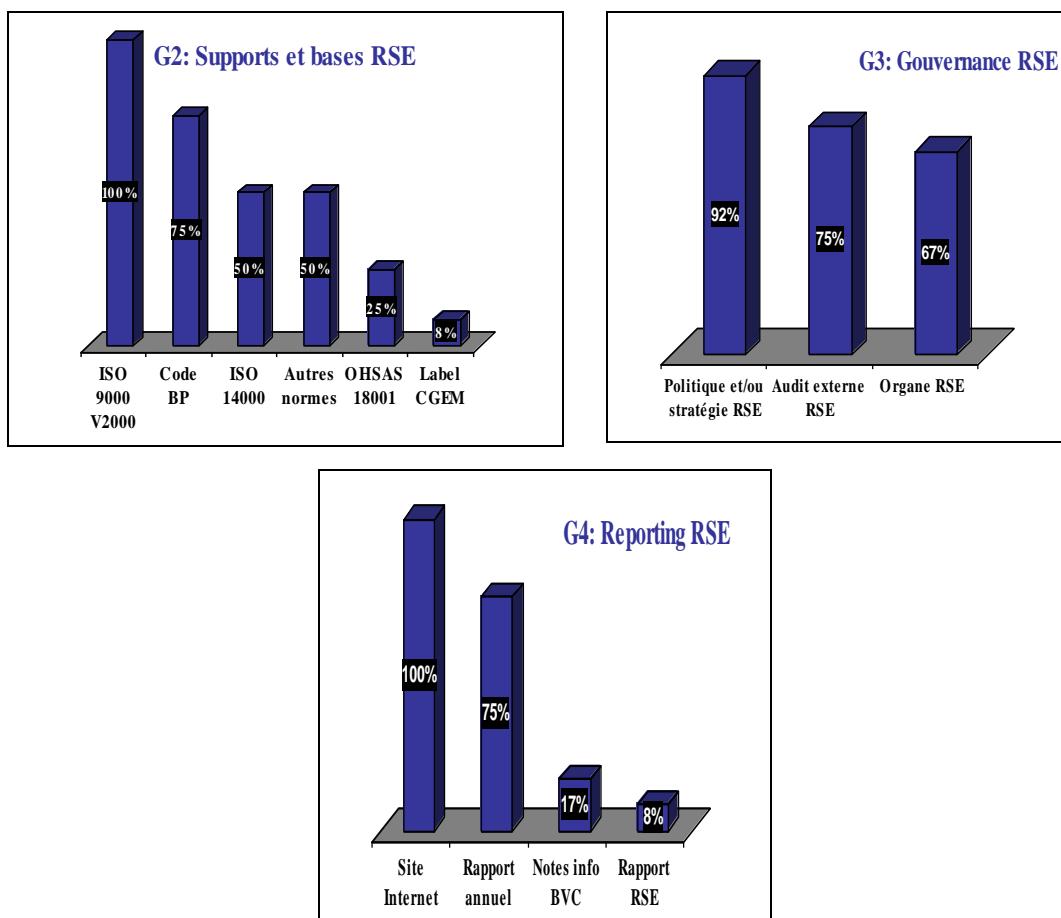
Certaines entreprises recourent à des normes moins connues : les 3 cimentiers ont le label produit « NM 10.1.004 », Afriquia Gaz a obtenu la certification ASTM<sup>1</sup> et les 2 entreprises pharmaceutiques ont la certification BPF<sup>2</sup>. Par ailleurs, l'importance donnée à la sécurité au travail est loin de faire l'objet de certification. Trois entreprises seulement ont la certification selon le référentiel de santé et de sécurité au travail OHSAS 18001 (Lafarge, Colorado et la SNEP). Par ailleurs, une seule entreprise a obtenu le label RSE de la CGEM (Lafarge) ; aucune des entreprises observées n'a adhéré au « pacte mondial » ou a demandé la certification aux normes marocaines de santé et sécurité de travail.

---

<sup>1</sup> American Standard for Testing and Materials.

<sup>2</sup> Certificat Bonnes Pratiques de Fabrication d'usage dans le secteur pharmaceutique.

Sur un autre registre, toutes les entreprises sauf une ont des politiques et/ou stratégies dans au moins l'un des domaines de la RSE. 75% parmi elles déclarent se soumettre à des audits externes de la part des départements ministériels de tutelle. Seule « Lafarge » se soumet à un audit international « d'une agence de notation de la RSE : Vigéo » qui lui a attribué en 2006 : 2+ en droits humains et relations clients fournisseurs, 3+ en ressources humaines et environnement, 3 pour l'engagement sociétal et le gouvernement d'entreprise. Quant à l'apparition de la fonction RSE dans l'organigramme des entreprises, 2/3 ont une structure qui supervise la mise en œuvre de la politique RSE (Cf. graphique n°3). Généralement, ces structures sont des départements, services ou comités de sécurité et/ou de protection de l'environnement, excepté pour Lafarge où l'on trouve une direction des relations publiques et développement durable. Pour les entreprises n'ayant pas d'entité dédiée RSE la supervision se fait par les départements de la qualité ou de la gestion des ressources humaines.



Le parallèle de la politique et de l'audit RSE c'est le reporting social et environnemental. Dans ce domaine toutes les entreprises ont une communication externe en ligne avec des différences quant au support choisi (Cf. graphique n°4) : 3/4

introduisent les informations RSE dans leurs rapports annuels, 2 entreprises le font dans les notes d'information de la BVC et une seule entreprise « Holcim » a publié un rapport environnemental sur son activité ciments. Cependant, les informations publiées consacrées à l'environnement ou au développement durable, en réponse généralement à la demande du marché financier, ne renferment aucune précision sur les budgets alloués aux actions de RSE sauf pour 3 entreprises (Lafarge, SNEP, Samir) qui déclarent consacrer entre 1 et 5% de leur chiffre d'affaire à la RSE.

### **3.3. Pratiques déclarées de la RSE**

Comme nous avons précisé dans les termes de l'étude empirique, les pratiques déclarées de la RSE sont classées en 4 dimensions : environnement, social, marché et communauté (Cf. annexe n°2). Pour la première dimension (Cf. tableau n°3), les pratiques déclarées sont en phase avec les préoccupations des entreprises de protéger l'environnement. Les trois pratiques dominantes (recyclage des déchets, utilisation des éco-technologies et des technologies propres et la prévention de la pollution) sont l'œuvre des cimentiers, des entreprises pharmaceutiques et de la société de raffinage. Ces entreprises ont mis en place des stations d'épuration des eaux, des filtres de dépoussiérage et de limitation des émissions de gaz, des incinérateurs, etc.

*Tableau n°3: Pratiques déclarées de réduction de l'impact environnemental*

	Fq.
Réduction et recyclage des déchets solides et liquides	92%
Utilisation des éco-technologies et des technologies propres	83%
Prévention de la pollution (par ex., de l'atmosphère et l'eau, bruit)	75%
Economie des matières premières, de l'énergie et de l'eau	67%
Utilisation des énergies renouvelables	25%
Recyclabilité des produits	25%
Inclusion des clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	17%

*Source : construction auteurs (2010).*

Si les trois premières mesures sont exigées par la réglementation sectorielle, les quatre dernières mesures du tableau n°3, sont adoptées volontairement pour des raisons de performance. A ce niveau, deux tiers des entreprises fournissent des efforts en matière d'économie des ressources via l'approvisionnement en déchets valorisables (exp : briques réfractaires chez les cimentiers), l'utilisation de technologies de pointe à faible consommation d'eau et la réduction de la consommation de l'énergie fossile par l'utilisation de combustibles de substitution (exp : pneus déchiquetés) ou de nouvelles techniques (exp : pré-calcination). Trois entreprises recourent aux énergies renouvelables (parcs éoliens sur site), il s'agit de : Ciments du Maroc, Lafarge, Samir. Enfin, 2 entreprises seulement déclarent imposer formellement à leurs fournisseurs des clauses de sécurité et d'hygiène.

La seconde dimension, à savoir l'engagement social (Cf. tableau n°4), est dominée par la formation destinée au renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs et aussi dédiée à la sécurité/santé au travail. Par ailleurs, 67% des entreprises observées ont continué de recruter contribuant de la sorte à l'effort national d'emploi. Deux entreprises ont pratiqué le dégraissage pour des raison de restructuration, il s'agit de Papelera de Tetuan qui au moment de son passage entre les mains du Groupe CDG a du limoger 50% de son personnel et de Lafarge qui a renvoyé 236 personnes en leur apportant de l'aide à la création de micro-activités. 3 entreprises sur 5 font bénéficier leurs employés d'œuvres sociales, exp : aides pour l'acquisition de logement (SNEP, Ciments du Maroc, etc.).

*Tableau n°4 : Pratiques déclarées « conditions de travail et droits de l'Homme »*

	Fq.
Développement compétences & employabilité	100%
Sécurité, hygiène et sanitaire	100%
Recrutement du personnel	67%
Déclaration aux régimes de sécurité et de prévoyance sociale	67%
Initiation aux valeurs et règles de conduite	67%
Œuvres sociales pour les travailleurs	58%
Représentation et liberté syndicale	42%
Participation des salariés aux décisions stratégiques	8%

*Source : construction auteurs (2010).*

Toutefois, les entreprises étudiées communiquent moins en ce qui concerne la représentation des employés (délégués du personnel, représentants dans le conseil d'administration), la liberté syndicale (nombre de grèves résolus, etc.) et la participation des salariés aux décisions stratégiques. En d'autres termes, les entreprises œuvrent plus dans les aspects sociaux qui sont susceptibles d'accroître directement leur performance économique.

*Tableau n°5 : Pratiques déclarées relatives au marché*

	Fq.
Paiement ponctuellement des factures	25%
Enquête satisfaction clients	25%
Etiquetage des produits	17%
Exigence de vos fournisseurs de respecter les normes RSE	17%
Sensibilisation et fidélisation des consommateurs	17%
honnêteté et qualité contrats, transactions et publicités	8%
Consigne et règlement des réclamations des parties prenantes	8%
Octroi de cadeaux et pots de vin pour avoir des avantages	0%

*Source : construction auteurs (2010).*

Pour les pratiques éthiques sur le marché, l'information est inaccoutumé (Cf. tableau n°5), au point que la fréquence la plus élevée est de 25%, soit une entreprise sur 4 qui mène des enquêtes de satisfaction des clients et paient à temps les fournisseurs. Ceci ne signifie pas l'absence de ses pratiques (soit elles sont considérées hors du champ de la RSE ou les entreprises évitent de communiquer à ce sujet surtout quant il s'agit de concurrence déloyale ou de la corruption).

*Tableau n°6 : Pratiques déclarées relatives à la communauté*

	Fq.
Participation ou soutien de rencontres ou manifestations	67%
Dons, sponsoring, et soutien à la communauté	58%
Services à la communauté	25%
Dialogue avec la communauté	17%
Encouragement salariés participation communauté	8%

*Source : construction auteurs (2010).*

Enfin, s'agissant des relations avec la société civile (Cf. tableau n°7), dans le meilleur des cas 8 entreprises sur 12 entretiennent des relations avec celle-ci. Ceci étant, ces relations sont essentiellement tournées vers des actions de RSE non liées directement aux activités de ces entreprises (dons, sponsoring, appui aux manifestations, reboisement, réhabilitation de parcs, création d'espaces verts, plages propres, équipements d'écoliers, construction de maisons SOS, etc.), mais qui renforcent sa vocation citoyenne. Les services à la communauté (stages) se font très rares, il en va de même pour l'ouverture du dialogue avec les riverains des entreprises et l'encouragement des salariés à participer aux activités de la communauté.

## Conclusion

En guise de conclusion, l'examen empirique de la perception, de la gouvernance et des pratiques de la RSE chez les entreprises chimiques et par-chimiques cotées à la BVC laisse émerger trois résultats majeurs:

- Une conception qui s'inscrit pour une très forte majorité dans une démarche de RSE liée à la réglementation et inspirée des exigences prioritaires du DD du pays, avec des divergences quant aux dimensions sur lesquelles chaque entreprise axe son intérêt;
- Une véritable perception des responsabilités environnementale et sociale. Cependant, la communication est moindre concernant certains aspects de ces responsabilités: bonne gouvernance, droits de l'Homme, éthique du marché et services à la communauté. Certes quelques pratiques envers certaines parties prenantes n'ont pas d'impact direct apparent en termes économiques mais contribuent théoriquement à long terme à la performance globale de l'entreprise ;

■ Une limitation des actions de la RSE aux domaines ayant un impact direct sur la performance économique de court/moyen terme ou s'inscrivant dans un « marketing social ». Ceci se traduit essentiellement par la nature des normes internationales adoptées. Encore faut-il rappeler que la RSE ne se décrète pas et ne se réduit pas à de simples actions qui consistent à se doter de divers codes de conduite, normes, etc.

Nonobstant, notre travail présente trois limites majeures :

- La première c'est l'absence d'un référentiel unique de mesure de la RSE et sa relation à la performance globale, ce qui nous a obligés d'adopter notre propre découpage susceptible de controverses ;
- La deuxième limite de taille issue de l'échec de l'enquête par questionnaire c'est le biais de dépouillement qui se heurte à deux handicaps : la disponibilité des informations sur la RSE dans les rapports et l'obligation de lire des centaines de pages avec le risque de perte d'informations précieuses ;
- La troisième limite c'est le caractère non généralisable des résultats de l'étude empirique d'où la nécessité de mener une enquête terrain auprès d'un échantillon représentatif de l'industrie étudiée avec visite sur site et confrontation des propos des entreprises avec ceux des parties prenantes.

## Bibliographie

- AFNOR (2003), "SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise", *fascicule de documentation FD X 30-021*.
- Afriquia Gaz (2005), "Note d'information d'émission d'obligations", 7 au 9 septembre, *BVC*, Casablanca.
- Agoumi A. et Debbarh A. (2006), « Ressources en eau et bassins versants du Maroc : 50 ans de développement (1955-2005) », *GT8-1*, pp. 13-62.
- Association Professionnelle des Cimentiers (2005), "Rapport APC 2005", *Publications APC 2005*.
- Breuil F. et Brun E. (2007), *Responsabilité sociétale : terminologie en français de la R.S. pour le développement durable*, Les publications de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie IEPF, Collection points de repère, Canada.
- Brodhag C. (2006), "Responsabilité sociétale et développement durable", *Session de formation* 9 mai 2006, Représentation permanente de l'Organisation Internationale de la Francophonie auprès des Nations Unies.
- Bzioui M. (2004), *Rapport national 2004 sur les ressources en eau au Maroc*, UN WATER-AFRICA.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp. 1-22.
- Cazal D. (2005), « RSE et parties prenantes : fondements conceptuels? », *Actes de la 7<sup>e</sup> Université de printemps de l'audit social*, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de l'Audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp. 233-241.
- Cazal D. et Dietrich A. (2005), « RSE : parties prenantes et partis pris », *Actes de la 7<sup>e</sup> Université de printemps de l'audit social*, Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Institut International de l'Audit Social, Maroc 5, 6 & 7 mai 2005, pp. 243-261.
- CDG (NS), "Rapport de responsabilité sociale 2005 Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion", Rabat.
- Ciments du Maroc (2006), "Rapport annuel 2005", Casablanca.

- Ciments du Maroc (2007), "Rapport annuel 2006 : voyage au cœur de Ciments du Maroc", Casablanca.
- CJDES (2008), "Guide du Bilan Sociétal PME : S'évaluer ensemble pour progresser ensemble", CJDES, Mai.
- CJDES-COESPAR (2005), « Expérimentation du bilan sociétal dans 5 associations », colloque CRES-COESPAR, *Apports de l'économie sociale et solidaire au développement : enjeux et pratiques de l'évaluation*, Novembre, Rennes.
- CNSS (2007), "Rapport annuel 2006", Casablanca.
- Colorado (2006), "Note d'information introduction en Bourse par cession de 30% du capital", *CDG-Capital*, Octobre, Casablanca.
- Colorado (2008a), "Présentation des résultats 2007 et perspectives de développement", 4 Avril, <http://www.colorado.ma>
- Colorado (2008b), "Présentation des résultats au premier Semestre 2008 à la BVC", 24 septembre, <http://www.colorado.ma>
- COM (2001)366 "Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", Commission Européenne, Bruxelles, p. 8, dans [www.management.free.fr/AFC/p154.doc](http://www.management.free.fr/AFC/p154.doc) (consulté le 19/05/2007).
- COM (2006)136 "Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises", Commission Européenne, Bruxelles.
- Commission européenne (2004), "Entrepreneuriat responsable : Exemples de bonnes pratiques mises en œuvre par des petites et moyennes entreprises européennes", Publications Direction Générale Entreprises, Bruxelles.
- Commission interdépartementale du développement durable (CIDD) (2006), "Cadre de référence la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique", 29 MARS.
- Direction de l'Emploi (2008), "Evaluation des gains et des pertes d'emploi dans l'industrie", Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Rabat.
- Direction des Études et des Prévisions Financières (2006), "Les répercussions de la hausse des cours pétroliers sur les économies internationale et nationale", Ministère des Finances et de la Privatisation, Janvier.
- Doucine M. (2008), "Interventions introductives et Conclusions" du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, 28 février au 1<sup>er</sup> mars 2008, Rabat.
- Dubigeon O. (2002), *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Editions Village Mondial, Paris.
- Frédérique D. Gond J-P. (2003), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche », *Note LIRHE TOULOUSE*, n°382, Juin.
- Ganand A. et Mercier S. (2005), « Les attentes des salariés en matière d'éthique organisationnelle », Peretti J-M. (Eds), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, Paris, 249p.
- Glaister K. W. et Buckley P. J. (1999), "Performance relationships in UK international alliances", *Management International Review*, Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.
- HCP (2008), "Rapport sur l'emploi et le chômage", Rabat.
- Helbling T., Mercer-Blackman V. et Cheng K. (2008), « Vague porteuse: l'envolée des prix des matières premières pourrait avoir des effets durables », *Finances et Développement*, n°1, V. 45, Mars, pp. 10-15.
- Herzenni A. (2008), "Interventions introductives et Conclusions" du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, 28 février au 1<sup>er</sup> mars 2008, Rabat.
- Holcim Maroc (NS), "Holcim Maroc et la performance environnementale : rapport environnemental", Rabat.
- Holcim Maroc (NS), "Valorisation des déchets en cimenterie : une solution économique et écologique", Rabat.
- Holcim (2007), "Rapport annuel 2006 Holcim Maroc", Rabat.
- Holcim (2008), "Rapport annuel 2007 Holcim Maroc : Les hommes de Holcim Maroc", Rabat.

- Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001), "Comment utiliser le tableau de bord prospectif? Pour créer une organisation orientée stratégie", traduction du livre *the Strategy-focused organization*, les Editions d'Organisation, Paris.
- Lafarge Ciments Maroc (2007), "Rapport d'activité 2006", Casablanca.
- Lafarge Ciments Maroc (2008), "Rapport annuel 2007", Casablanca.
- Laouina A. (2006), "Gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité au Maroc", *Prospective «Maroc 2030»*, Haut Commissariat au Plan, Rabat.
- Maroc Oxygène (2003), "Rapport de gestion du conseil à l'assemblée 2002", Casablanca.
- Maroc Oxygène (2005), "Note d'information d'émission d'obligations", 13 et 14 septembre, *BVC*, Casablanca.
- Nejjar (2005), « Les Normes au service de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le cadre normatif », *Séminaire Normes RSE dans l'espace francophone*, 13-14-15 décembre, Marrakech.
- Office des Changes (2008), "Balance commerciale 2007 édition provisoire", Rabat.
- Pacte Mondial au Maroc (2007), "Eléments pour un état des lieux de la responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc", Projet «Développement durable grâce au Pacte Mondial », 17 janvier.
- Papelera du Tétuan (2005), "Note d'information augmentation capital", *CDG-SafaBourse*, Juillet, Casablanca.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF, collection Gestion, Paris.
- PNUD (2008), "Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes", *Initiative entreprendre au bénéfice de tous*, juillet, New York.
- Promopharm (2007), "Note d'information introduction en bourse par cession de 27,00% du capital", *BMCE Capital*, Juin, Casablanca.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Saâdi M. S. (2006), « Secteur privé et développement humain au Maroc 1956 – 2005 », *GT3-6*, pp. 381-417.
- Samir (2005), "Rapport annuel 2004", Mohammedia.
- SCE (2006), "Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché", *Crédit du Maroc Capital*, Juin, Casablanca
- SCE (2006), "Rapport annuel 2005", Casablanca
- Secrétariat d'Etat chargé de l'Environnement (2003), "Secteur des déchets solides : situation actuelle & perspectives de développement", Direction de la Surveillance et de la Prévention des Risques, Janvier, Rabat.
- SNEP (2008), "Rapport d'activité 2007 : SNEP 365 jours de croissance", Casablanca.
- Social Accountability International (2001), *Responsabilité Sociale 8000 (Social Accountability 8000)*, SAI, New York.
- Sothema (2007), "Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché", *BMCE Capital*, Casablanca.
- Sothema (2008a), «La sécurité de l'environnement & l'environnement de la sécurité», *Sothema News*, n° 7, janvier, p. 11.
- Sothema (2008b), "Notice d'information relative au programme de rachat d'actions en vue de régulariser le marché", *BMCE Capital*, Novembre, Casablanca.

## Annexe n°1 : entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la BVC

Raison sociale	Groupe	Secteur d'activité	Date de constitution	Date d'introduction	Capital social mad
Ciments du Maroc	Italcementi Group	BTP	01 janv. 1951	24 juin 1969	721 800 200,00
Holcim	Holcim LTD	BTP	01 janv. 1976	21 déc. 1993	421 000 000,00
Lafarge	Lafarge	BTP	01 janv. 1981	19 févr. 1997	1 746 911 300,00
SCE <sup>1</sup>	---	Chimie	13 août 1946	20 févr. 1950	61 644 800,00
Maghreb Oxygène	Akwagroup	Chimie	01 janv. 1977	17 juin 1999	81 250 000,00
Colorado	---	Chimie	01 janv. 1957	27 oct. 2006	90 000 000,00
SNEP <sup>2</sup>	Ynna Holding	Chimie	01 nov. 1973	07 nov. 2007	240 000 000,00
Sothema	---	pharmaceutique	26 janv. 1976	21 févr. 2005	120 000 000,00
Promopharm SA <sup>3</sup>	Promopharm	pharmaceutique	28 août 1947	15 juin 2007	100 000 000,00
Samir	Corral	Pétrole & Gaz	01 janv. 1959	19 mars 1996	1 189 966 500,00
Afriquia Gaz	Akwagroup	Pétrole & Gaz	01 janv. 1992	03 mai 1999	343 750 000,00
Papelera de Tetuan	CDG Développement	Sylviculture & Papiers	01 janv. 1948	28 juil. 1998	101 937 500,00

Source : BVC (2008)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Société Chérifiennne d'Engrais et de Produits Chimiques SA.

<sup>2</sup> Société Nationale d'Electrolyse et de Pétrochimie.

<sup>3</sup> Société de Promotion Pharmaceutique du Maghreb.

<sup>4</sup> <http://www.casablanca-bourse.com> (consulté en août 2008).

Annexe n°2 : Grille d'analyse renseignée (\*)

**I. Perception de la RSE**

1. Définition de la RSE retenue par l'entreprise

<i>Processus imposé par l'ensemble d'obligations légales et/ou par le marché pour la prise en compte des exigences du DD</i>	7
<i>Processus volontaire de prise en compte des exigences du DD et de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise</i>	4
<i>Processus d'amélioration de la performance par la prise en compte des exigences du DD</i>	7
Autre .....	0

2. Adhésion aux dimensions de RSE suivants :

Thèmes RSE	ND <sup>1</sup>	Oui	Prévue
Publication d'informations non financières	3	9	
Respect des droits de l'homme	11	1	
Respect de l'environnement	1	11	
Amélioration des conditions de travail et sécurité	2	10	
Pratiques de bonne gouvernance	7	5	
Audit social et/ou environnemental	6	6	
Certification sociale et/ou environnementale	4	8	
Investissement socialement responsable	3	9	
Soutien des institutions de société civile	4	8	
Participation au développement local	6	6	

**II. Gouvernance RSE**

3. Adoption d'une politique et/ou d'une stratégie de RSE

Oui	11	Non		Prévue	
-----	----	-----	--	--------	--

4. Existence des instruments de la RSE suivants

Principes et lignes directrices	ND	Oui	Prévue
Norme ISO 9000 version 2000	0	12	
Norme ISO 14000	6	6	
Norme Social Accountability 8000 « SA 8000 »	12	0	
Norme OHSAS 18001	9	3	
Norme SMAS « NM 00.5.600 »	12	0	
Normes MSST « NM 00.5.800 »	12	0	
Autres normes .....	6	6	
Label RSE-CGEM	11	1	
Code des bonnes pratiques ou de conduite	3	9	
Adhésion au Pacte Mondial	12	0	

<sup>1</sup> Information non disponible.

5. Existence d'une entité organisationnelle en charge de la RSE ?

Non		Oui	8	Précisez	.....
-----	--	-----	---	----------	-------

6. Soumission de la RSE au contrôle d'un organe externe indépendant ou plusieurs

Non		Oui	9	Précisez	.....
-----	--	-----	---	----------	-------

7. Diffusion des informations en rapport avec la RSE

Aucune		
Intégration au rapport d'activité annuel		9
Rapport social et/ou environnemental		1
Diffusion sur site internet		12
Autres : les notes d'information de la BVC		2

8. Budget dédié à la RSE par rapport au chiffre d'affaires

Moins de 1%		De 1 à 5%	3	Plus de 5%		Pas de précision	9
-------------	--	-----------	---	------------	--	------------------	---

### ***III. Pratiques déclarée de RSE***

9. Pratiques de réduction de l'impact environnemental

	ND	Oui	Prévue
Utilisation des éco-technologies et des technologies propres	2	10	
Economie des matières premières, de l'énergie et de l'eau	4	8	
Réduction et recyclage des déchets solides et liquides	1	11	
Prévention de la pollution (par ex., de l'atmosphère et l'eau, bruit)	3	9	
Utilisation des énergies renouvelables	9	3	
Recyclabilité des produits	9	3	
Inclusion des clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	10	2	

10. Pratiques relatives aux conditions de travail et droits de l'homme

	ND	Oui	Prévue
Recrutement du personnel	4	8	
Développement des compétences et de l'employabilité (ex. formation)	0	12	
Œuvres sociales ou des activités à caractère social pour les travailleurs	5	7	
Représentation des travailleurs au sein de l'entreprise et liberté syndicale	7	5	
Déclaration de tous les salariés aux régimes de sécurité et de prévoyance sociale	4	8	
Participation des salariés aux décisions stratégiques (ex. restructuration)	11	1	
Mesures de sécurité, services sanitaires, et protection contre les accidents de travail	0	12	
Initiation des salariés à l'importance des valeurs et des règles de conduite	4	8	

11. Pratiques relatives au marché

	ND	Oui	Prévue
Assurance de l'honnêteté et la qualité dans tous les contrats, transactions et publicités	11	1	
Etiquetage clairs et précis sur les produits, y compris pour le service après-vente	10	2	
Paiement ponctuellement des factures des fournisseurs	9	3	
Exigence des fournisseurs de respecter les normes sociales et environnementales	10	2	
Octroi de cadeaux et pots de vin pour avoir des avantages	12	0	
Sensibilisation et fidélisation des consommateurs	2	2	
Consigne et règlement des réclamations des parties prenantes	1	1	
Enquête satisfaction clients	3	3	

12. Pratiques relatives à la communauté

	ND	Oui	Prévue
Services à la communauté locale (ex. stages, expérience professionnelle aux jeunes)	9	3	
Dialogue sur les questions problématiques de votre entreprise avec la communauté locale	10	2	
Encouragement des salariés à participer à des activités de la communauté locale	11	1	
Dons de bienfaisance, sponsoring, donations et soutien aux activités et aux projets de la communauté locale	5	7	
Participation ou soutien aux rencontres, manifestations scientifiques, culturelles et/ou sportives	4	8	

(\*) *Nombre d'observations, exception pour la question 1 où il s'agit du nombre de citations. Rappelons ici que le nombre d'observations est de 12 entreprises.*

## **Production d'huiles essentielles de plantes comme entreprise communautaire dans les montagnes du Haut Atlas Marocain : Rôle et responsabilités locales de mise en œuvre**

**Bernadette MONTANARI**

*University of Kent, Canterbury, UK*

[botanicallyours@gmail.com](mailto:botanicallyours@gmail.com)

### **Résumé**

*Devant une demande croissante nationale et internationale d'huiles essentielles et autres articles à base de plantes, les plantes aromatiques comme le thym (*Thymus satureoides*) et la sauge (*Salvia aucheri*) des montagnes du Haut Atlas marocain sont surexploitées, souvent ramassées avant la floraison et de façon anarchique, une pratique qui met sérieusement en péril leur durabilité à long terme. La demande pour ces plantes est importante et les villageois les exploitent principalement à des fins économiques. Pour palier à la dégradation continue de ces ressources naturelles, et pour combattre la pauvreté et l'émigration de la région, un projet de distillation d'huiles essentielles a été élaboré en partenariat avec les autorités locales pour neuf villages d'une vallée du Haut Atlas. Ce premier projet pilote de distillations d'huiles essentielles dans un contexte de décentralisation représente une opportunité économique majeure pour les populations locales. Pour comprendre la perception du projet et les facteurs clés de mise en place au niveau des populations locales et des autorités locales, des entretiens ont été conduits à travers les neuf villages et auprès des divers organismes locaux impliqués dans le développement du projet. L'objectif principal de la recherche était de mieux comprendre les mécanismes de mise en œuvre de l'entreprise communautaire ainsi que l'identification des facteurs et acteurs clés pour la réalisation du projet. Les résultats de cette recherche révèlent non seulement des disparités et retards importants à plusieurs échelons, mais notamment un manque de concertation auprès des populations locales.*

### **Mots - clés**

*développement, décentralisation, ressources naturelles, pauvreté, entreprise communautaire.*

### **Abstract**

*In the face of a growing national and international demand for phytotherapies and other herbal products, aromatic plants like thyme (*Thymus satureoides*) and sage (*Salvia aucheri*) growing in the High Atlas Mountains of Morocco are harvested in an anarchic manner, often collected before flowering, a practice that seriously jeopardizes their long-term sustainability. The demand for these plants is high and the villagers exploit them mainly for cash crop purposes rather than for local medicines, although both men and women possess a strong knowledge of medicinal plants, which are widely used by local people and healers in the absence of an accessible biomedical infrastructure. As a response to the continuing degradation of these natural resources, and to combat poverty and out-migration in the region, a project for essential oil distillation was developed in partnership with local authorities for nine villages in a valley of the High Atlas. This first pilot project in a context of decentralization represents a major economic opportunity for local populations. To capture the perceptions of the project and key factors of implementation at the local populations and local authorities' level, interviews were conducted through nine villages and various local organizations involved in the development of the project. The main objective of the research was to understand the*

*mechanisms of implementation of community-based enterprise and to identify the key actors and factors for the implementation of the project. The results reveal significant disparities and delays at several levels, but especially a lack of consultation of local populations.*

## **Key words**

*development, decentralisation, natural resources, poverty, community-based enterprise.*

## **Classification JEL**

*O10, O13, O15, I32*

## **Introduction**

La demande nationale et internationale pour les huiles essentielles et produits à base de plantes est importante. Les montagnes du Haut Atlas regorgent de plantes aromatiques telles que le thym (*Thymus satureoides*) et la sauge (*Salvia aucheri*). Celles-ci sont exploitées par les populations locales à des fins économiques, elles sont souvent récoltées avant la floraison et de façon anarchique, des pratiques qui mettent sérieusement en péril leur durabilité. Par ailleurs et en raison de son emplacement sur les plus hauts flancs de montagne, la sauge a un rôle important à jouer pour la fixation du sol ; la récolte anarchique est devenue une menace sérieuse contribuant à l'érosion. Les hommes et les femmes possèdent une connaissance importante des effets thérapeutiques et celles-ci sont largement utilisées en médecine traditionnelle par les populations locales et les guérisseurs en l'absence d'une infrastructure biomédicale accessible.

Pour palier à la dégradation continue de ces ressources naturelles et pour lutter contre la pauvreté et l'émigration de la région, un projet de distillation d'huiles essentielles de plantes aromatiques a été conçu en partenariat avec les autorités locales pour neuf villages d'une vallée du Haut Atlas. Ce projet pilote de distillation d'huiles essentielles élaboré dans un cadre de décentralisation doit favoriser une approche participative et représente une opportunité économique majeure pour les populations locales qui n'ont jamais participé à une entreprise commerciale à cette échelle autre que la récolte de thym et de sauge et leur acheminement commercial par les chaînes de vente informelle. Selon Benaboubou (2004) et Montanari (2004), la récolte du thym est notamment importante pour le revenu des familles qui augmente pendant la saison de récolte selon la quantité recueillie. Le projet vise ainsi à créer l'opportunité économique et l'autonomisation des populations locales. La transformation de la plante en huile essentielle devrait apporter une valeur ajoutée. L'entreprise devrait en théorie créer l'emploi local, rémunérant ainsi les villageois selon les fonctions spécifiques occupées.

L'objectif de cet article est de définir le rôle et l'influence des acteurs locaux pour exercer la mise en place du projet ainsi que l'impacte des directives appliquées sur les populations locales.

## **1. La Vallée : situation géopolitique**

Le cas d'étude se situe à environ cent kilomètres au sud-est de Marrakech (latitude: 30°59'-1" longitude: 8°9'-1"). En raison de sa position topographique et géographique, cette vallée est une des plus étroites vallées du Haut Atlas, délimitée entre des pentes de forêts abruptes, offrant ainsi très peu d'espace cultivable. La dualité de cette structure spatiale résulte en des différences sensibles dans le paysage et dans la disponibilité de ressources naturelles. Les pentes escarpées facilitent l'érosion du sol, nécessitant ainsi la construction de terrasses. La diversité de ces paysages a été formée par des millénaires de modification humaine pour contrôler l'érosion et promouvoir l'agriculture, et de ce fait, la vallée accède à des valeurs patrimoniales et naturelles remarquables (Gerbati, 2004).

La vallée est caractérisée par un accès relativement restreint, peuplée de petits villages et une économie de subsistance basée sur l'élevage, le pastoralisme et une agriculture mixte telle que l'orge et autres légumes en jardin-terrasse soigneusement irrigué, d'amandes et de noix ainsi que de ressources naturelles pour subvenir aux besoins quotidiens (Saxena *et al.*, 2001, Crawford, 2002). Les forêts des montagnes fournissent le bois de cuisson, de construction pour les maisons, ainsi que fourragère pour les animaux. Aujourd'hui, le Maroc se développe rapidement grâce à une intégration sur le marché international du tourisme, mais ces villageois représentent un des segments les plus pauvres de la population marocaine en termes d'alphabétisation, de mortalité infantile, de disponibilité d'eau potable et d'autres indicateurs de développement (Russel, 2003). La pauvreté qui est omniprésente et le manque d'opportunités et de sources de revenus contribuent à une pression croissante sur les ressources naturelles.

Autrefois, l'accès à la montagne était régi par la loi coutumière. Celle-ci prenait place sous la constitution traditionnelle de la '*Jamaa*'<sup>1</sup>, un système flexible et une intégration complète des décisions et des actions dans le fonctionnement global de la commune; un système traditionnel autonome de gestion interne. Cette loi coutumière traditionnelle et vaguement définie réglementait non seulement l'action individuelle, mais aussi collective de même que la vie culturelle et politique de la tribu (Id Balkassm, 2002). Ce droit d'accès d'usage et de passage était extrêmement important et constituait une façon traditionnelle de gérer les ressources naturelles. La montagne devient propriété de l'État sous le protectorat français en 1917 et un *Dahir* (loi) rentre en vigueur qui stipule que les populations locales doivent pouvoir accéder à la montagne, à l'eau et aux ressources, mais avec quelques restrictions. Il devint alors absolument interdit pour les populations locales d'exploiter les plantes médicinales et

---

<sup>1</sup> La *Jamaa* : un droit acquis de naissance, une loi coutumière attribuée seulement aux populations locales.

aromatiques à des fins lucratives. Les autorités qui reconnaissent la problématique de la gestion de plusieurs régimes ont essayé d'appliquer plusieurs mesures politiques, plus particulièrement pour ce qui relève du droit coutumier, du régime forestier et du statut collectif. Cependant, les populations locales ont toujours eu recours à cette loi coutumière surtout dans les périodes de confusion et de conflits pertinents à l'accès. De nos jours, les associations de villages ont souvent remplacé la *Jamaa* et les décisions principales sont souvent prises au niveau de la commune.

En 1942, le parc national du Toubkal devient un secteur protégé pour sa faune et sa flore, reconnu comme parc national. Le Département des Eaux et forêts met alors en exercice un contrôle du secteur récemment protégé, ainsi que les villages environnants et le domaine forestier, et devient de ce fait responsable du développement, livrant des coupons aux populations locales pour le droit de cueillette des plantes médicinales. Une charte communale est établie en 1976, ayant pour objectif la participation des populations locales dans le développement d'exploitation économique de la forêt. Celle-ci stipule que 20% de toute recette d'article de forêt exploité doit être versé à la commune qui à son tour doit réinvestir dans le développement des territoires forestiers.

Le début des années 80 voit un intérêt croissant des points chauds de biodiversité et de 160 sites d'intérêt biologique et écologique (SIBE) dont le parc national du Toubkal dans la région de Haouz, ce qui place le Maroc au deuxième rang dans la région du Maghreb. La GEF (Global Environmental Facility) qui soutient activement les stratégies de développement de biodiversité subventionne. Plus récemment, les organisations comme la GTZ (German Technical Operation), l'UNDP (United Nations Development Programme) et FIDA (Fonds International pour le Développement de l'Agriculture) rejoignent le mouvement pour soutenir les programmes de biodiversité, la conservation de ressources naturelles et la réduction de la pauvreté qui devient une priorité majeure dans les programmes internationaux. Deux critères majeurs sont alors inclus dans l'élaboration de ces programmes ; une volonté de conserver les ressources naturelles en combinant la participation, et le développement des populations locales par l'intégration d'une approche participative. La création d'association de villages facilitait la liaison avec des autorités locales, mais était par ailleurs un bon outil pour mobiliser l'action volontaire.

Les nouvelles réformes et orientations politiques proclament la participation active des populations locales dans la gestion des ressources naturelles, des prises de décision, la répartition des bénéfices et la restructuration des relations de pouvoir entre l'état central et les communautés locales ; un remaniement et un transfert de pouvoir vers les autorités locales et au niveau des organisations locales pour créer l'opportunité et l'autonomisation des populations locales (Elsageer et Mbwambo, 2004). Dans ces démarches, les populations locales sont en théorie mieux amenées que les bureaucrates à identifier et hiérarchiser les problèmes environnementaux. L'allocation de la ressource devrait être plus efficace et le cout de l'information moins onéreux, les

populations locales ayant ainsi une plus grande responsabilité sur les décisions prisent localement telle que les réglementations pour l'utilisation de ces ressources. Localement, il devrait alors être plus facile de surveiller l'utilisation de la ressource, les groupes marginalisés ayant une plus grande influence sur les décisions politiques. Finalement, les réseaux de relations formels et informels nécessaires pour adresser les problèmes de ressources sont plus faciles à développer sur de courtes distances (Katsiaouni, 2003).

*Tableau n°1: Projets non aboutis au Maroc*

Année. Location géographique	Conditions	Institutions	Moyens	Résultats
1961 Vallée Gharb, Rif Occidental	Érosion locale, inondation, émigration, amélioration des structures de routes, santé, éducation	Agences Internationales et gouvernement marocain	Restauration de l'économie locale, Modification des usages de terrain, Modernisation des techniques d'agriculture.	Échoué. Manque de coordination, nationale (interministérielle) ou administration territoriale ainsi qu'au niveau local. Incompréhension, hostilité des populations locales. Retard dans les initiatives, allocation de budgets, mise en œuvre
1980 Ifrane, Moyen Atlas	Production améliorée de la gestion de la terre, meilleure qualité de troupeaux, introduction de nouveaux aliments animaux par importation de nouveau fourrage, protégeant ainsi l'héritage forestier	Agences Internationales et gouvernement marocain	Limite d'accès à la forêt pour réduire la surexploitation. Interdiction d'accès aux troupeaux sur les endroits défraîchis. Introduction de nouvelles techniques (tracteurs, graines pesticides). Intensification de l'agriculture. Mise en œuvre de rotation de culture.	Échoué. Manque de coordination, nationale (interministérielle) ou administration territoriale ainsi qu'au niveau local. Incompréhension, hostilité des populations locales. Retard dans les initiatives, allocation de budgets, mise en œuvre
1985-1993 Tabant, Haut Atlas central	Développement de l'emploi local, promotion du tourisme dans la région, formation de guides de montagne	Partenariat Franco- Marocain	Réseau de structures avec les habitants pour accueillir les touristes, basés sur les treks de montagne	Échoué. Idem

*Source: Boujrouf, 1996.*

Cependant, Boujrouf<sup>1</sup> (1996) nous informe autrement. Il cite trois exemples de projet pour les montagnes du Rif de l'Ouest en 1961, le Moyen Atlas dans la province

---

<sup>1</sup> À ce sujet, voir tableau n°1 et l'article intégral : « La montagne dans la politique d'aménagement du territoire au Maroc », Département de Géographie, Faculté des Lettres et Sciences humaines, Université Cadi Ayyad, Marrakech.

d'Ifrane dans les années 1980 et pour Tabant dans le Haut Atlas central entre 1985 et 1993. Ces tentatives visaient à développer une agriculture durable, une gestion plus efficace et plus productive des terres pastorales ainsi que l'emploi local à travers la promotion du tourisme de région, proclamant l'inclusion des populations locales. Ces projets ont échoué, notamment parce que les besoins des populations locales n'avaient pas été pris en compte. L'absence de consultation et de participation n'avait fait qu'aggraver l'incompréhension et l'hostilité des populations locales. De plus, ces projets manquaient de coordination au niveau national (interministériel) ainsi qu'au niveau de l'administration locale. D'autre part, il y avait des écarts importants entre les initiatives, les budgets alloués et la véritable mise en œuvre sur le terrain. Selon Boujrouf, ces projets avaient surtout servi une minorité de bureaucrates profitant ainsi de ce type d'actions pour augmenter leur domination économique et renforcer le pouvoir local.

## **2. La mise en place du projet dans la Vallée**

De par sa localité et facilité d'accès à mi-chemin dans une vallée adjacente du parc national du Toubkal et au croisement de l'Oued Nfiss et l'Oued Agoundis, un village a été choisi pour le projet de distillation huiles essentielles. La vallée regorge de ressources naturelles, notamment les plantes aromatiques. Alors que beaucoup se demandaient pourquoi l'unité de distillation serait installée dans le village pilote et non pas dans leur village, la construction du bâtiment et l'installation de *l'alambic* dans le village principal furent initialement très contestées. Ceci créa des désagréments et tensions entre les associations de villages dans cette société isolée où les conflits sont souvent ressentis et amplifiés par la segmentation de lignage (Westmacott, 2002). Une organisation non gouvernementale de Marrakech conduisit des diagnostics dans les villages auprès des populations locales dans une approche participative pour identifier les besoins, les activités ainsi que les ressources naturelles de la communauté pour évaluer le potentiel du développement local. D'autres études conduites au préalable avaient permis d'identifier des ressources naturelles potentielles, plus particulièrement les plantes aromatiques et le potentiel de distillation d'huiles essentielles comme valeur ajoutée au profit des populations locales.

Ce projet de distillation subventionné par les bailleurs de fonds internationaux, à savoir la GEF (Global Environment Facility), la GTZ (German technical cooperation), la Banque Mondiale, l'UNDP (United Nations Development Programme) rentre dans le cadre du développement et de la gestion des ressources naturelles du parc national du Toubkal. Le Département des Eaux et forêts qui gère le domaine forestier est également partenaire. La commune qui est maintenant devenue un acteur majeur dans les nouvelles directives de décentralisation reçoit alors des subventions de l'INDH (Initiative nationale du développement humain) pour la construction du bâtiment. L'ONG met *l'alambic* à la disposition du projet. La prochaine étape est importante, car elle représente la négociation pour l'accès à la montagne entre la coopérative et le

Département des Eaux et forêts. De nombreuses coopératives opèrent actuellement au Maroc sous forme d'entreprises privées ou gérées par des professionnels, mais celle-ci est particulièrement attendue de toute part parce qu'elle propose d'inclure les populations locales, les acteurs principaux d'un développement durable et qu'elle représente une réPLICATION importante à d'autres initiatives de gestion de ressources naturelles (Alifriqui, 2006).

Après avoir été soigneusement étudiée et élaborée, la Coopérative est créée en 2006, les statuts attribuant aux populations locales non seulement le droit d'exploiter les plantes aromatiques de la vallée, mais toutes autres ressources, y compris celles pertinentes à l'agriculture, l'arboriculture et la pisciculture. Seule la coopérative a le droit d'accès à la ressource, et de rémunérer ses membres collecteurs, commençant ainsi le processus d'adhésion des populations locales dans une nouvelle autonomie financière et fonctionnelle, mais se greffant à la législation gouvernementale existante du Dahir de 1917. Pour être membres du bureau de la coopérative, les participants doivent être issus de l'agriculture et du milieu rural (fellah). Douze membres appartenant aux vingt-quatre membres fondateurs des neuf associations de villages furent choisis pour assumer la fonction de membres officiels du bureau et représenter la Coopérative. Une première contribution financière est alors effectuée auprès des villageois afin de pouvoir acheter des actions pour le capital de la coopérative. Ces démarches furent conduites par les présidents d'associations de village qui peuvent avoir la double fonction de président, mais aussi membre du bureau de la coopérative. En 2008, une nouvelle contribution financière fut à nouveau introduite afin d'assurer une couverture d'assurance pour les cueilleurs. Le président de la coopérative effectua lui-même cette démarche.

En 2007, le Département local des Eaux et forêts, dont l'objectif majeur semble être la gestion des massifs, interdit le ramassage des plantes aux habitants de la vallée. Cette démarche fut établie afin qu'une étude de terrain puisse être réalisée pour évaluer la régénération et la durabilité du thym. Néanmoins, au début de l'année 2008, le Département des Eaux et forêts permet à nouveau la cueillette du thym sur les montagnes avoisinantes, mais limitant l'accès à une parcelle de 150 hectares, dont une quantité limitée de deux tonnes juste pour le village pilote. Du point de vue des Eaux et forêts, cet accès restreint fut attribué dans l'attente des résultats des études conduites sur la régénération de la plante.

### **3. Méthodologie**

Les résultats de cette étude sont actuellement basés sur une quantité limitée de données en cours d'analyse. Ils font partie d'un projet global de recherche pour lequel l'auteur analysera d'une manière critique l'introduction de distillation d'huiles essentielles décentralisée dans les montagnes du Haut Atlas, avec en référence le rôle de genre dans la connaissance traditionnelle. Vu la nature politique du projet et

obéissante à la déontologie de conduite de recherche énoncées par l'ASA (Association of Social Anthropologists of the UK and the Commonwealth) et le ISE (International Society of Ethnobiology)<sup>1</sup>, les noms des villages et des acteurs principaux ont été omis afin de protéger les populations locales.

Étant donné l'inclusion de l'approche participative dans les nouveaux programmes de développement adoptés par le gouvernement marocain, la méthodologie employée pour cette étude a tenté de capturer les perceptions, les avis et opinions des acteurs locaux au niveau des villages, c'est-à-dire toute personne susceptible de jouer un rôle et d'être impliquée dans le projet ainsi que leur volonté de participation. Suivant le déroulement et l'urgence des étapes dans la mise en place des directives, les entretiens ont été conduits par rapport à la situation géographique des villages concernés, c'est-à-dire à partir du village central, point chaud pour la mise en place du bâtiment et de l'installation de l'alambic, en remontant vers les villages les plus hauts et plus isolés de la vallée.

Pour saisir la perception du projet au niveau local, entre 2007 et 2008 près de 600 entretiens ont été conduits parmi des hommes et des femmes dans des tranches d'âge entre 15 et 60 ans suivant la méthode 'snowball' (boule de neige). Celle-ci consiste principalement à utiliser des informateurs déjà interrogés pour être ensuite introduit à d'autres et ainsi de suite (Atkinson et Flint, 2001). Elle est particulièrement appropriée pour atteindre les populations difficiles d'accès et marginalisées. Il était important de comprendre comment les habitants de ces localités isolées percevaient le projet, et d'identifier les facteurs socio-économiques, les besoins et aspirations des êtres impliqués. Il était vital d'identifier les facteurs socio-économiques des communautés afin de pouvoir réaliser l'ampleur et l'impact socio-économique du projet sur les populations, leur désir de changement et leur volonté d'implication pour la mise en œuvre.

Les présidents d'association de village et membres du bureau de la Coopérative ainsi que les intermédiaires-grossistes furent à leur tour interrogés pour évaluer le rôle potentiel de ces importants acteurs dans la mise en place du projet, mais également pour identifier les acteurs clés pour la transmission d'informations, vitale auprès des populations locales. Les intermédiaires occupent un rôle particulièrement important au sein de la communauté. Non seulement ils assurent le transport des plantes et autres marchandises à travers la vallée, mais ils subviennent aussi aux besoins financiers de la communauté soit sous forme d'argent comptant soit sous forme de denrées alimentaires au magasin de village local. Avec la création de la Coopérative, ces intermédiaires sont ainsi exclus de toute transaction pertinente à la récolte des plantes, mais ont néanmoins la possibilité de devenir membres de la structure. Il est évident que cette démarche perturbe les habitudes.

---

<sup>1</sup> ASA (Association of Social Anthropologists of the UK and the Commonwealth): Ethical guidelines for good research practice. ISE (International Society of Ethnobiology): Code of Ethics.

L'observation participative a joué un rôle majeur dans l'étude, particulièrement pour tout ce qui relève d'informations pertinentes et autres actions internes effectuées par certains membres de la communauté. Des entretiens structurés furent également conduits avec les institutions partenaires, ceci afin d'identifier les perceptions, le rapport vis-à-vis les populations locales, et aussi pour situer les démarches politiques et directives attribuées à la mise en œuvre du projet. Cette méthode de travail a ainsi permis de vérifier des points saillants tels que la transmission d'informations d'un village à l'autre, et d'identifier les acteurs clés de cette transmission entre les intéressés proches et lointains. En convergeant les deux perspectives, il a été donc possible d'identifier les points forts et faibles concernant la réalisation du projet et l'adhésion et participation des populations locales.

#### **4. Résultats - discussion**

Les entretiens auprès des populations locales révèlent non seulement des besoins matériaux et sociaux importants, mais aussi un manque de concertation. Alors que le projet était perçu par les villageois comme une lumière d'espoir à la cérémonie d'inauguration par le gouverneur de la région, une désillusion générale a remplacé la confiance et l'enthousiasme initial au sein de la communauté. Dans le village central du projet, les villageois attendent passivement que les événements se déroulent, résignés aux promesses non tenues. Les villages géographiquement plus distants se sentent isolés, exploités, désabusés et exclus, notamment parce qu'ils ont contribué financièrement sans aucun retour. Ceci ne fait que renforcer l'isolement des acteurs, un sens de désespoir, et une tension croissante entre les membres de la Coopérative, particulièrement dans les villages les plus hauts de la vallée. De plus, ces populations locales pauvres et analphabètes ont un fort désir de changement et d'amélioration de leurs conditions socio-économiques. Mais elles sont mal équipées pour faire face à la pression croissante d'agents externes et ne possèdent ni la capacité intellectuelle ni éducative pour faire face aux lourdes initiatives autonomes et techniques requises.

Bien que les membres désignés du bureau de la Coopérative fussent bien intentionnés lors de sa création, il semblerait cependant qu'une poignée de membres privilégie des actions servant leur propre intérêt au détriment des autres. Dans un contexte de pauvreté chronique où les circonstances peuvent se traduire en opportunité de saisie de pouvoir et les acteurs agissent pour adresser tout d'abord la survie individuelle, le choix et l'élection de candidats locaux appropriés, recherchant avant tout le bien commun et agissant en tant que dirigeants responsables est d'une importance vitale pour assumer les responsabilités et le déroulement des initiatives. Le fonctionnement et la mise en route efficace du projet requièrent un tissage et une intégration des acteurs locaux appropriés et actifs dans une participation étroite avec ses membres afin d'établir une synergie entre tous les acteurs. Lorsque les clauses pour la création de la Coopérative furent créées, elles furent élaborées dans le but de représentation et d'entité morales. Les populations locales ne sont actuellement pas représentées par la

structure, et ignorent jusqu'à ce jour que cette juridiction représente un véritable levier de développement socio-économique et d'autonomisation locale. Elle reste à présent une entité faible, fortement caractérisée par un manque de communication et de concertation parmi ses membres. Il serait ainsi souhaitable que la communication s'effectue à tous les membres de la coopérative et que ces derniers soient concertés dans des rencontres régulières afin d'être informés des directives et de pouvoir ainsi partager et manifester leurs vues et opinions.

L'interdiction de récolte imposée par le Département des Eaux et forêts en 2007 a rendu la situation économique des foyers particulièrement difficile. La récolte du thym représentant un revenu majeur pour le budget des ménages durant la saison estivale, la situation pécuniaire des foyers était devenue particulièrement inquiétante, incitant les hommes à quitter les villages. Alors que l'accès restreint à la montagne ainsi que la quantité de deux tonnes de collecte pour le village central proposée par le Département des Eaux et forêts semble s'appuyer sur l'idée de repos de la plante pour sa régénération, cette initiative n'a pas tenu compte du fait que cette quantité de deux tonnes était néanmoins une mesure irréaliste étant donné que cette quantité représente la cueillette effectuée par une famille en l'espace d'une semaine. D'autre part, l'autorisation accordée seule au village central n'a pas empêché la récolte de la plante par les autres villages. Cette mesure, si bien intentionnée qu'elle soit, n'a fait qu'encourager la vente de la cueillette par les chaînes de commercialisation informelle, et aussi de renforcer le sentiment d'exclusion des villageois environnants. Les restrictions imposées et leurs conséquences financières sur le budget des ménages soulèvent des interrogations concernant les motivations des mesures appliquées. La politique d'accès actuelle appliquée par le Département des Eaux et forêts concernant la récolte des plantes aromatiques est inadéquate, ne prenant nullement en compte la dimension de la pauvreté, et soulève le dilemme de l'intégration de l'approche participative et des objectifs relevant des nouvelles directives de développement.

La rémunération de la récolte se faisait auparavant par une poignée d'intermédiaires et de grossistes, et les cueilleurs pouvaient dépendre sur ce revenu généré par la récolte d'été du thym et de la sauge. Alors que la nouvelle structure de la Coopérative ne possède pas encore de capital en 2008, une somme d'argent dont l'origine reste incertaine a permis la rémunération des cueilleurs. Cet apport financier qui semble venir d'une source extérieure de la vallée et dont les conditions restent indéterminées fut effectuée sans concertation préalable des membres du bureau. Ceci soulève naturellement réflexion des motivations sous-jacentes de la transaction. Cette rémunération de la récolte du thym reste une mesure de court terme, une mascarade pour apaiser les besoins des villageois les plus désespérés, l'arbre cachant la forêt et impliquant des difficultés non seulement institutionnelles, mais aussi d'intérêt personnel. La source d'argent attribué pour la récolte, le manque de transparence financière et des transactions effectuées ont besoin d'être soigneusement scrutés.

Les conventions internationales de biodiversité (CBD article 8j)<sup>1</sup> stipulent bien que la connaissance, les innovations et pratiques des communautés autochtones et locales doivent être respectées et que le partage équitable issu de toute innovation doit être encouragé avec l'approbation et l'engagement des usagers concernés. Alors que la coopérative n'est toujours pas opérationnelle, les villageois sont à nouveau mis à contribution financière suivant l'imposition d'une couverture d'assurance pour la récolte. Les habitants n'ont simplement pas les ressources financières pour contribuer à cette fin, comme un informateur me l'a révélé: 'La Coopérative est supposée nous aider, et non pas nous pénaliser financièrement. Nous avons déjà donné de l'argent pour les actions de la Coopérative, et n'avons eu aucune nouvelle depuis. Maintenant, nous sommes à nouveau sollicités, nous n'avons simplement pas les moyens de payer l'assurance, bien que nous soyons tout à fait d'accords pour verser des mensualités lorsque nous commencerons à travailler' (communication personnelle). Ce sentiment d'impuissance et d'injustice prédomine parmi les habitants des villages éloignés et le projet est maintenant perçu comme un privilège attribué à ceux géographiquement proches du site de développement.

Finalement, la mise en route du projet a été ralentie par un manque de coordination, de communication entre les institutions partenaires. Alors que les institutions partenaires impliquées divergent sur la mise en œuvre du projet, un conflit concernant la propriété du projet éclate au courant 2008, et pour le mettre dans le langage d'un représentant officiel, 'le projet est un cas d'appropriation'. Il est peut-être juste de penser que les autorités locales soient concernées par la conservation des ressources locales à long terme, l'autonomisation et l'implication des populations locales responsables, mais le conflit émergeant au sein des institutions démontre bien le manque de concertation et de divergences sur les objectifs communs pour l'application des directives. Clairement les priorités adressant le développement socio-économique des populations locales sont compromises. Ceci conjugué au lourd fardeau administratif et aux retards considérables pour l'allocation de budgets, a fâcheusement ralenti le démarrage du projet, élaboré il y a plus de trois ans.

## Conclusion

Cet article a décrit les traits principaux de deux ans de recherche auprès de populations Amazigh et leur intégration graduelle dans une économie de globalisation et de programmes de développement internationaux. Les premiers résultats de cette étude démontrent une lacune importante de l'identification des conditions de vie pertinentes à la pauvreté et du manque de mesures prioritaires pour l'amélioration de ces conditions. Alors que les programmes de développement s'accumulent, à l'heure où d'importants budgets sont attribués à la politique internationale de développement alors que les différentes institutions partenaires sont activement occupées à remplir

---

<sup>1</sup> CBD (Convention on Biological Diversity): <http://www.cbd.int/>

des fonctions dans les programmes déterminés par les plus hautes institutions, ils manquent à leur tache : celui de jouer un rôle prépondérant à un niveau local, et de trouver des véritables solutions in situ pour combler les objectifs.

‘Prendre en compte les dimensions psychologiques et matérielles de la pauvreté, c'est changer les priorités et donc introduire des mesures adéquates dans les nouvelles directives’.

Ne faudrait-il pas concilier des mesures qui permettent de trouver une forme d'hybridisation du développement, un compromis entre un système traditionnel, qui a longtemps fait ses preuves au niveau de l'organisation locale, de l'accès à la terre et la gestion des ressources naturelles et maintenir ainsi un équilibre entre les coutumes traditionnelles et les nouvelles directives récemment conçues ?

## Bibliographie

- Alifriqui M. (2006), "Rapport sur la constitution de la Coopérative d'Agoundis pour le Développement de l'Environnement forestier et agricole" (CADEFA).
- Atkinson R., Flint J. (2001), "Accessing hidden and hard to reach populations: Snowball research strategies", *Social research UPDATE*, University of Sussex, Issue 33.
- Benaboubou M. (2004), "Étude ethnobotanique du Haut Atlas", Diplôme des études supérieures spécialisées, Gestion de l'environnement et développement durable, Faculté des lettres et sciences humaines, Université Mohamed V, Agdal Rabat.
- Boujrouf S. (2004), "La montagne dans la politique d'aménagement du territoire au Maroc", Département de Géographie, Faculté des Lettres et Sciences humaines, Université Cadi Ayyad, Marrakech.
- Crawford D. (2002), "The Salience of Local Labor Organization in Morocco's High Atlas: Case study on 'Sustainable Livelihoods and Poverty Alleviation'", *Mountain Forum E*-consultation for the UNEP / Bishkek Global Mountain Summit.
- Elsageer A., Mbwambo J.S. (2004), "Does decentralisation have a positive impact on the use of natural resources?", Centre for development research, University of Bonn, ZEF Bonn.
- Gerbati F. (2004), "La mobilisation territoriale des acteurs de développement local dans le Haut Atlas de Marrakech", Thèse, Université Joseph Fourier, Grenoble, France.
- Id Balkassm H. (2002), "Justice and indigenous Peoples in the world. Answers to the questions of the United Nations Special Reporter in charge of following the violation of human rights and the rights of indigenous Peoples in the world", *Justice and Amazigh People of Morocco*, Tamaynut Association, Rabat Morocco.
- Katsiaouni O. (2003), "Decentralization and poverty reduction: Does it work?", Paper submitted to the workshop on "Linking decentralized governance and Human Development. UNDP, UNCDF, WBI and UN-DESA", *Fifth Global Forum on reinventing government*, Mexico City.
- Montanari B. (2004), "Alternative paths to commercialising medicinal and aromatic plants in a community of the High Atlas Mountains", Morocco, MSc dissertation, University of Kent, UK.
- Russel D.R. (2003), "Conservation, culture and development in the High Atlas Mountains of Morocco: making the case for collaborative management of natural resources at Toubkal National Park", Master of Arts dissertation in the Departement of International Development.
- Saxena K.G., Rao K.S., Sen K.K., Maikhuri R.K., Semwal R.L. (2001), *Integrated Natural Resource Management: Approaches and Lessons from the Himalaya*, Jawaharla.
- Westmacott S. (2002), "Where should the focus be in tropical integrated coastal management?", *Coastal Management*, 30, pp. 67–84.

## **Conseils de rédaction des articles**

### **1. Structure du texte**

#### Résumé

L'auteur propose un résumé en français et en anglais qui n'excède pas 250 mots. Il limite son propos à une brève description du problème étudié et des principaux objectifs à atteindre. Il présente à grands traits sa méthodologie. Il fait un sommaire des résultats et énonce ses conclusions principales.

#### Mots-clés

Ils accompagnent le résumé. Ne dépassent pas 5-6 mots et sont indiqués en français et en anglais.

#### Classification JEL

Elle est disponible à l'adresse: <http://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>

#### Introduction

- La problématique: l'auteur expose clairement la question abordée tout au long de l'article et justifie son intérêt. Il formule des hypothèses qui sont des réponses provisoires à la question.
- La méthodologie et les principaux résultats : l'auteur précise la raison du choix d'une méthode particulière et les outils utilisés de collecte de l'information, si nécessaire. Il cite ses principaux résultats. Il annonce son plan.

#### Développements

- Le contexte : l'auteur situe la question posée dans son environnement théorique en donnant des références bibliographiques et en évoquant les apports d'autres chercheurs.
- La méthode: l'auteur explique en détails comment il a mené son étude et quel est l'intérêt d'utiliser ses outils de collecte de données par rapport aux hypothèses formulées.
- Les résultats (si le papier n'est pas uniquement conceptuel): l'auteur présente un résumé des données collectées et les résultats statistiques qu'elles ont permis d'obtenir. Il commente les tableaux et graphiques.
- La discussion: l'auteur évalue les résultats qu'il obtient. Il montre en quoi ses résultats répondent à la question initiale et sont en accord avec les hypothèses initiales. Il compare ses résultats avec les données obtenues par d'autres chercheurs. Il mentionne certaines des faiblesses de l'étude et ce qu'il faudrait améliorer en vue d'études futures.

#### Conclusion

L'auteur résume en quelques paragraphes l'ensemble de son travail. Il souligne les résultats qui donnent lieu à de nouvelles interrogations et tente de suggérer des pistes de recherche susceptibles d'y apporter réponse.

#### Bibliographie

Il reprend tous les livres et articles qui ont été cités dans le corps de son texte.

### **2. Conseils techniques**

#### Mise en page:

- Format B5 (18,2 x 25,7 cm);
- Marges: haut 2,22 cm, bas 1,90 cm, gauche 1,75 cm, droite 1,75 cm, reliure 0 cm, entête 1,25 cm, bas de page 1,25 cm;

## Style et volume:

Arial, taille 12 pour le titre de l'article et pour le rest du texte Times New Roman, taille 11 (sauf pour le résumé, les mots-clés et la bibliographie qui ont la taille 10), simple interligne, sans espace avant ou après, alignement gauche et droite. Le texte ne doit pas dépasser 12 pages au maximum en format B5 du papier. Le titre de l'article, l'introduction, les sous-titres principaux, la conclusion et la bibliographie sont précédés par deux interlignes et les autres titres/paragraphes par une seule interligne.

## Titres:

Le titre de l'article est en gras, aligné au centre. Les autres titres sont alignés gauche et droite; leur numérotation doit être claire et ne pas dépasser 3 niveaux (exemple: 1. – 1.1. – 1.1.1.). Il ne faut pas utiliser des majuscules pour les titres, sous-titres, introduction, conclusion, bibliographie.

## Mention des auteurs:

Sera faite après le titre de l'article et 2 interlignes, alignée à droite. Elle comporte: **Prénom, NOM** (en gras, sur la première ligne), *Nom de l'institution* (en italique, sur la deuxième ligne), e-mail du premier auteur (sur la troisième ligne).

## Résumé et mots-clés:

Leur titre est écrit en gras, italique, taille 10 (**Résumé, Mots-clés, Abstract, Key words**). Leur texte est rédigé en italique, taille 10. Les mots-clés sont écrits en minuscules et séparés par une virgule.

## Notes et citations:

Les citations sont reprises entre guillemets, en caractère normal. Les mots étrangers sont mis en italique. Les pages de l'ouvrage d'où cette citation a été extraite, doivent être précisées dans les notes. Les notes apparaissent en bas de page.

## Tableaux, schémas, figures:

Ils sont numérotés et comportent un titre en italique, au-dessus du tableau/schéma. Ils sont alignés au centre. La source (si c'est le cas) est placée en dessous du tableau/schéma/figure, alignée au centre, taille 10.

## Présentation des références bibliographiques:

- Dans le texte : les citations de référence apparaissent entre parenthèses avec le nom de l'auteur et la date de parution. Dans le cas d'un nombre d'auteurs supérieur à 3, la mention *et al.* en italique est notée après le nom du premier auteur. En cas de deux références avec le même auteur et la même année de parution, leur différenciation se fera par une lettre qui figure aussi dans la bibliographie (a, b, c,...).

- A la fin du texte : pour *les périodiques*, le nom de l'auteur et le prénom sont suivis de l'année de la publication entre parenthèses, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique (sans abréviation) en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et numéro des pages. Lorsque le périodique est en anglais, les mêmes normes sont à utiliser avec toutefois les mots qui commencent par une majuscule. Pour *les ouvrages*, on note le nom et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication entre parenthèses, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication et du nom de la société d'édition. Pour *les extraits d'ouvrages*, le nom de l'auteur et le prénom sont à indiquer avant l'année de publication entre parenthèses, le titre du chapitre entre guillemets, le titre du livre en italique, le lieu de publication, le numéro du volume, le prénom et le nom des responsables de l'édition, le nom de la société d'édition, et les numéros des pages concernées. Pour *les papiers non publiés*, les thèses etc., on retrouve le nom de l'auteur et le prénom, suivis de l'année de soutenance ou de présentation, le titre et les mots « rapport », « thèse » ou « papier de recherche », qui ne doivent pas être mis en italique. On ajoute le nom de l'Université ou de l'Ecole, et le lieu de soutenance ou de présentation. Pour *les actes de colloques*, les citations sont traitées comme les extraits d'ouvrages avec notamment l'intitulé du colloque mis en italique. Si les actes de colloques sont sur CD ROM, indiquer : les actes sur CD ROM à la place du numéro des pages. Pour *les papiers disponibles sur l'Internet*, le nom de l'auteur, le prénom, l'année de la publication entre parenthèses, le titre du papier entre guillemets, l'adresse Internet à laquelle il est disponible et la date du dernier accès.

**INSTITUT CEDIMES**

**Réseau Académique International Francophone**

Membre du Researchers Alliance for Development (RAD) de la Banque Mondiale  
Partenaire de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

**Président Fondateur : Jacques AUSTRUY**

**Président : Claude ALBAGLI**

Vice-Président : Recteur Maria NEGREPONTI-DELIVANIS

Vice-Président : Recteur Ion CUCUI

Sécretaire général : Jean-Charles SIDA

**CENTRES NATIONAUX**

ALBANIE  
ALGERIE  
AUSTRALIE  
BELGIQUE  
BULGARIE  
CAMEROUN  
CANADA  
CHINE  
CONGO  
CROATIE  
FRANCE  
GRECE  
HAÏTI  
ITALIE  
JAPON  
KAZAKHSTAN  
LETONIE  
LIBAN  
MACEDOINE (ERY)  
MADAGASCAR  
MALI  
MAROC  
POLOGNE  
ROUMANIE  
RUSSIE Occ.  
RUSSIE Ori.  
TUNISIE  
TURQUIE  
UKRAINE  
VIETNAM

**DIRECTEURS**

Bardhyl CEKU  
Abderraman CHENINI  
Tim DYCE  
Pierre DUPRIEZ  
Iskra CHRISTOVA-BALKANSKA  
Claude BEKOLO  
Yvon GASSE  
Rong WANG  
Etienne KOULAKOUMOUNA  
Vinko KANDZIJA  
Alain BIENAYME  
Maria NEGREPONTI -DELIVANIS  
Narcisse FIEVRE  
Sergio CONTI  
Seiji YOSHIMURA  
Yerengaïp OMAROV  
Baiba ŠAVRINA  
Ibrahim MAROUN  
Mileva GUROVSKA  
Sahondravololona RAJEMISON  
Issa SACKO  
Mohamed EL FAIZ  
Léon OLSZEWSKI  
Ion CUCUI  
Nina SLANEVSKAYA  
Vitali MITCHENKO  
Salma ZOUARI  
Kamil TUGEN  
Petro SAPOUN  
Le QUAN

**Les colloques Cedimes**  
**2010 – 2011**

CEDIMES-TURQUIE	<i>L'Europe et la Turquie</i> 10 mai 2010 - Izmir
CEDIMES-FRANCE	<i>La métropolisation</i> 17-18 mai 2010 - Paris
CEDIMES-ALBANIE	<i>L'Europe et les pays d'Europe du Sud</i> 11-13 juin 2010 - Durrès
CEDIMES-LETONIE	<i>La question du travail dans l'Union européenne</i> 7-10 octobre 2010 - Riga
CEDIMES – ROUMANIE En partenariat	<i>Espaces européens</i> 8-9 octobre 2010 - Târgoviște
CEDIMES-FRANCE	<i>Copenhague, un an après</i> 4-5 novembre 2010- Paris
INSTITUT CEDIMES	<i>Les pays émergents</i> 8-10 novembre 2010 - Quebec
CEDIMES-TUNISIE	<i>Politiques financières et fiscales</i> 5-6 mai 2011

*Pour plus de détails : [www.cedimes.org](http://www.cedimes.org)*

## **Mouvements Economiques et Sociaux**

***Collection dirigée par Claude ALBAGLI***



*La collection « les Mouvements Economiques et Sociaux » présentée par L'HARMATTAN et l'INSTITUT CEDIMES se propose de contribuer à l'analyse des nouveaux aspects de la mondialisation en embrassant les phénomènes économiques, sociaux et culturels. Elle vise à faire émerger des recherches et des contributions originales sur les mutations du développement et de la mondialisation.*

ALBAGLI Claude, « *Le surplus agricole, De la puissance à la jouissance* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2001.

DELIVANIS-NEGREPONTI Maria, « *La mondialisation conspiratrice* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2002.

RUBY Marcel (sous la direction), « *Une mondialisation humaniste* », Préface du Ministre Délégué de la Coopération et de la Francophonie, Pierre-André WILTZER L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2003.

RAJEMISON Sahondravololona & ALBAGLI Claude (sous la direction), « *Mutations contemporaines et développement* », Préface du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Jean-Théodore RANJIVASON, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2003.

MAYOUKOU Célestin, ALBAGLI Claude, TORQUEBIAU Emmanuel et THUILLIER Jean-Pierre (Coordonnateurs), « *Gouvernance du Développement local* », CIRAD, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2003.

ALBAGLI Claude (Coordonnateur), « *Alter-Développements et développements altérés, Hommage à Jacques AUSTRY* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2003.

KIM Yersu & ALBAGLI Claude (Coordonnateurs), « *Corée du Sud, le modèle et la crise* », Commission Nationale Coréenne pour l'UNESCO, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2004.

TREMBLAY Rodrigue, « *L'Amérique impériale* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2004.

HUCHET Jean-François & RICHET Xavier (Coordonnateurs), « *Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2005.

DUPRIEZ Pierre (sous la direction), « *Entreprises roumaines en transition, Etudes de cultures organisationnelles* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2005.

COURTHEOUX Jean-Paul, « *La socio-euphémie, Expression, modalités, incidences* », AELF, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2005.

GUERRAOUI Driss & RICHET Xavier (sous la direction), « *Intelligence économique et veille stratégique, Défis et stratégies pour les économies émergentes* », Co-édition ARCI, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2006.

SCHMITT Christophe (sous la direction), « *Université et Entrepreneuriat, des relations en quête de sens* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2006.

AUSTRY Jacques, « *Islam face au développement* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2006.

GERN Jean-Pierre (sous la direction), « *Les sciences sociales confrontées au défi du développement* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2006.

PATUREL Robert (sous la direction), « *Dynamique entrepreneuriale et développement économique* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2007.

TRAIMOND Pierre, « *Jean-Charles BORDA, 1733-1799* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2007.

TSAFACK-NANFOSSO Roger A. (sous la direction), « *L'économie solidaire dans les pays en développement* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2008.

ALBAGLI Claude, « *Les sept Scénarios du Nouveau Monde* », Préface du Sénateur Jean-François LE GRAND, L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2009.

GASSE Yvon (sous la direction), « *Vers une francophonie entrepreneuriale* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2009.

TRAIMOND Pierre, « *Le développement aux périls de la finance, Essai* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2010.

KIYINDOU Alain, « *Culture, technologies et mondialisation* », L'Harmattan, Coll. M.E.S., 2010.



## PRIX INSTITUT CEDIMES

*Jacques Austruy - Fondateur du CEDIMES*

Le réseau international CEDIMES, avec le soutien de prestigieuses institutions, décernera en novembre 2010 à Paris :

- Quatre Prix pour des travaux de chercheurs confirmés de moins de 40 ans portant sur

### LES PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DANS LE MONDE



Prix Post-Doctorat - 4000 €



Prix Doctorat - 2000 €



Prix Travaux et Mémoires - 1000 €



Prix Mémoire Francophone - 1000 €

Jury international présidé par M. **Alain BIENAYMÉ**, Professeur Émérite des Universités

#### CRITÈRES DE SÉLECTION DES TRAVAUX DE RECHERCHE

- *Rigueur dans l'articulation des raisonnements et dans le traitement des données.*
- *Originalité dans la contribution à la connaissance d'une question.*
- *Pertinence dans l'aide à la décision macro ou microéconomique.*

Voir procédures, formulaire d'inscription et règlement  
sur le site [www.cedimes.org](http://www.cedimes.org)

Date limite d'envoi des candidatures: 15 juillet 2010  
Contact : [prix@cedimes.org](mailto:prix@cedimes.org)

**Dotation  
globale  
10.000 €**

© Institut Cédimes

#### Nos Partenaires



UNIVERSITÉ PARIS  
DAUPHINE

UNIVERSITÉ  
PARIS 12  
VAL DE  
MARNE  
ACTION



FONDATION  
DAUPHINE



INSTITUT CDC  
POUR LA RECHERCHE

BNP PARIBAS

ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
LA FRANCOPHONIE

afd  
AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT

COMMISSION  
NATIONALE  
DE  
DEVELOPPEMENT

INSTITUT CEDIMES - Campus de la Mondialisation et du Développement Durable  
45 bis Avenue de la Belle Gabrielle - 94736 – Nogent sur Marne FRANCE - [www.cedimes.org](http://www.cedimes.org)

# La Revue des Sciences de Gestion

direction et gestion  
des entreprises

Première revue internationale francophone de management depuis 1965

Premier prix 1980 du meilleur article de management

Triple lauréat des Mots d'Or du Français des affaires (1996-2002-2006)

Une revue au service de la Recherche et de l'action en entreprise

La première revue française de management a été créée en 1965, sous le nom de *Direction et Gestion des Entreprises*, cette ancienne revue d'école qui a son siège aujourd'hui en Essonne, est devenue la référence francophone dans le domaine de la recherche en management en prenant pour titre La Revue des Sciences de Gestion. « *A l'origine, l'objectif était de faire connaître dans l'hexagone les outils de management découverts outre atlantique par quelques initiés. C'était la première fois qu'on parlait de gestion en France. Tous les magazines vendus en kiosque aujourd'hui qui traitent du sujet ne sont en quelque sorte que ses descendants* » souligne Yves Soulabail, secrétaire général de rédaction.

Cette revue généraliste au contenu rédactionnel affûté est destinée aux directions générales et aux universitaires. « *Nous leur offrons une synthèse pluridisciplinaire sur les idées, les courants de pensée, les méthodes qui naissent et se développent*

*dans le monde des affaires, dans tous les domaines qui intéressent la vie des entreprises* » ajoute Philippe Naszályi, le directeur de la publication. Les



articles sont rédigés par des chercheurs et des professionnels puis adressés à un comité scientifique de lecture de renommée internationale. Ces « maîtres-penseurs » de la gestion décortiquent, évaluent la validité du contenu avant parution. Stratégie et structure, organisation et gestion, ressources humaines, finance, marketing, communication, informatique, recherche & développement... constituent les principaux thèmes de recherche abordés. Outre les articles de fond, cette revue bimestrielle propose une sélection de livres du domaine ainsi que

des appels à communication pour des colloques de niveau international. Peu à peu, elle est devenue un lieu d'échanges incontournable pour les managers du monde entier, avec 47% de ses ventes à l'étranger. Preuve de sa qualité et de sa diversité, la pagination a doublé ces deux dernières années.



[www.larsg-revue.com](http://www.larsg-revue.com)

<http://larsg.over-blog.com>

