

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Fiche de lecture

**Le développement durable va-t-il tuer
le capitalisme ?**

Patrick d'Humières

2010



Aurélien Gillon – Mars 2011

Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2010-2011

Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?

Les réponses de l'éco-capitalisme.

Cette fiche de lecture a été réalisée dans le cadre du cours « Histoire de la critique » donné par Eve Chiapello et Ludovic François au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Maxima, Paris, 2010

Première date de parution de l'ouvrage : 2010

Résumé : Dans cet essai économique, Patrick d'Humières dénonce les causes de la crise financière et économique actuelle, et présente les opportunités offertes aux entreprises par le Développement Durable, seul modèle économiquement, socialement et écologiquement soutenable. La RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), transition vers le modèle durable, demande une réorganisation complète de l'entreprise et des rapports entre les entreprises et leurs parties prenantes. La régulation doit être une co-construction entre les différents acteurs publics et privés.

Mots-clés : Développement Durable, Crise, RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Régulation, Capitalisme, Ecologie, Parties Prenantes.

Eco-capitalism, sustainability model against the cynical model

This review was presented in the “Histoire de la critique” course of Eve Chiapello and Ludovic François. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Maxima, Paris, 2010

Date of first publication : 2010

Abstract : In this economic essay, Patrick d'Humières denounces the causes of the financial and economic crisis, and presents opportunities for companies with sustainable development - the economically, socially and environmentally sustainable model. CSR (Corporate Social Responsibility), as a transition to the sustainable model, requires a complete reorganization of the company and the relationships between companies and their stakeholders. Regulation must be a co-construction between the various public and private players.

Key words : Sustainable Development, Crisis, CSR, Corporate Social Responsibility, Regulation, Capitalism, Ecology, Stakeholders.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1. L'auteur et son œuvre.....	5
1.1. Brève biographie.....	5
1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur.....	5
2. Résumé de l'ouvrage.....	6
2.1. Plan de l'ouvrage.....	6
2.2. Principales étapes du raisonnement et principales conclusions.....	7
3. Commentaires critiques.....	12
3.1. Avis sur l'ouvrage.....	12
3.2. Avis de l'auteur de la fiche.....	12
4. Bibliographie de l'auteur.....	14
5. Références.....	15
5.1. Livres et articles.....	15
5.2. Sites Internet consultés.....	15

1. L'auteur et son œuvre

1.1. Brève biographie

Formé à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et la Harvard Business School, Patrick d'Humières commence sa carrière dans des institutions publiques (Assemblée Nationale, deux cabinets ministériels, Conseil National du Patronat Français – ancien nom du Medef), avant d'exercer des missions de direction de communication dans des entreprises (Bouygues, son propre cabinet de conseil en communication man-com consulting, Agra presse). Il s'intéresse très tôt aux questions de réglementation, d'intermédiation, de lobbying et de rapports entre les entreprises et la société. En 1980, il crée, avec un de ses camarades de Sciences-Po, le club Mc-Luhan, réseau qui accueille régulièrement des personnalités en vue pour échanger et débattre. En 1990, il lance le premier forum de l'entreprise responsable.

En 2004, il vend son cabinet de conseil en communication pour rejoindre le LEEM (Les Entreprises du Médicament, organisation regroupant les entreprises du secteur) comme Directeur de la Communication et de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Fondateur et premier président du Collège des Directeurs de Développement Durable engagés, il est mandataire entreprises au Grenelle de l'environnement. Partant du constat que les entreprises sont très critiquées alors qu'elles fournissent des biens et des services très utiles, il crée en 2009 Company21, Institut RSE Management, pour aider les entreprises à répondre aux attentes de leurs parties prenantes, dont les enjeux collectifs.

1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur

Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?, publié début 2010, est le troisième livre de Patrick d'Humières traitant de la responsabilité de l'entreprise, et son quatrième ouvrage (le premier portant sur la communication de l'entreprise). Dans le contexte de la crise financière et économique, cet essai économique s'adresse aux dirigeants d'entreprises pour les enjoindre à s'engager dans le modèle durable.

2. Résumé de l'ouvrage

2.1. Plan de l'ouvrage

Préface de Jean-Hervé Lorenzi

INTRODUCTION : Les chefs d'entreprise seront-ils les derniers à tirer les enseignements de la mutation de la Société ?

PREMIERE PARTIE : L'échec de l'auto-régulation comme principe d'organisation économique

Chapitre 1. Médias et société civile : la nouvelle alliance

Chapitre 2. Des principes supérieurs s'imposent désormais à l'action économique

Chapitre 3. La société civile réclame une part plus importante de la valeur ajoutée

Chapitre 4. La fonction bouc-émissaire et le rejet culturel des puissances multinationales

DEUXIEME PARTIE : La revanche des parties prenantes – Quand le développement durable réinvente la relation avec l'entreprise

Chapitre 5. Des défis planétaires imprévus s'imposent à l'économie de marché triomphante

Chapitre 6. La fausse réponse du « philanthro-capitalisme » aux enjeux collectifs

Chapitre 7. Les parties prenantes frappent à la porte des entreprises

Chapitre 8. La régulation du marché, seule façon de gérer les enjeux de « durabilité »

Chapitre 9. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, schéma de transition vers le modèle durable

TROISIEME PARTIE : Comment l'entreprise du XXI^e siècle intègre l'intérêt général dans son développement

Chapitre 10. Le capitalisme doit d'abord relever un défi comptable pour rendre compte de la valeur réelle créée

Chapitre 11. Les sept piliers du nouveau management responsable et durable

Chapitre 12. Les acteurs économiques participeront-ils à la construction de la nouvelle régulation durable des marchés ?

Chapitre 13. L'éco-capitalisme succédera-t-il au capitalisme financier ?

CONCLUSION : L'entrepreneur a une mission politique à laquelle il ne peut plus échapper

Annexes

1. L'appel dans la crise du Collège des Directeurs de Développement Durable Engagés
2. Le manifeste du World Business Council for Sustainable Development
3. Chronologie des avancées du modèle durable

Bibliographie

2.2. Principales étapes du raisonnement et principales conclusions

La crise a tiré la sonnette d'alarme, en rappelant douloureusement que la croissance nécessitait de réelles innovations plutôt que des montages financiers, et que l'homme devait être au centre de l'économie. La nouvelle génération est en quête de sens et ne cautionne plus le modèle « cynique ». La RSE a certes fait son entrée dans la plupart des grandes entreprises avant la crise, mais de manière trop superficielle pour remettre en cause leur gouvernance, alors que là est bien l'enjeu central ; c'est pourquoi Patrick d'Humières propose aux dirigeants un nouveau contrat entre l'entreprise et la société.

« L'échec de l'auto-régulation »

La tradition anglo-saxonne de la *soft law* n'est pas sortie indemne de la crise. Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à signer des chartes comme le *Global Compact*, cela ne se traduit encore que peu par de nouveaux comportements : les principes normatifs doivent donner lieu à des mesures politiques et juridiques pour être appliqués, et c'est ce que réclame l'opinion publique. En effet, les entreprises ont perdu l'ascendant qu'elles avaient lors des Trente Glorieuses : les citoyens font aujourd'hui plus confiance aux associations et

aux ONG (Organisations Non Gouvernementales), tandis que les médias enquêtent sur ce qui intéresse l'opinion sans ménager les entreprises et ne se laissant influencer que par l'audience.

Les enjeux de réputation commencent ainsi à faire office de contrôle, et la société ne se laisse plus impressionner par des actes isolés de mécénat aux contreparties trop visibles. Le « philanthro-capitalisme » qui consiste pour les riches capitalistes à redistribuer volontairement leurs gains après avoir fait fortune apparaît également comme un vernis assurant une image et un pouvoir social aux généreux donateurs, qui ont alors un alibi pour éviter de changer les choses en amont. La société n'est pas dupe : elle réclame une plus juste répartition de la valeur ajoutée, et la « guerre des modèles » est désormais engagée entre valeur actionnariale et valeur sociétale.

La crise a mis sous les projecteurs la mutualisation des pertes et la privatisation des profits ; le consensus scientifique sur l'urgence écologique rappelle qu'il en est de même pour l'environnement, et l'opinion publique réclame des régulations. La fiscalité devrait permettre de réintégrer les externalités négatives, en indexant l'impôt sur les sociétés sur le bilan sociétal de l'entreprise par exemple.

La fracture entre la société et les entreprises vient principalement de la distance qui s'est creusée entre les firmes multinationales, symbolisant l'entreprise dans tous ses travers, et les citoyens inquiets, qui se sentent incompris et négligés. En effet les multinationales participent à l'uniformisation globale et peuvent donc paraître désincarnées ; de plus, la stratégie conventionnelle se joue autour de la concurrence et non des besoins des clients. L'entreprise doit dépasser l'ancien modèle de l'offre pour aller vers celui de la demande.

La nécessaire écoute des parties prenantes

Patrick d'Humières évoque alternativement les parties prenantes ou les « 4C » : capital, clients, collaborateurs, cité. Les actionnaires ne sont qu'une des parties prenantes, et probablement celle qui a la vision la plus court-termiste : dans une perspective durable, les autres parties prenantes ont beaucoup à apprendre à l'entreprise pour l'accompagner dans le progrès et l'innovation, face au grand défi que constituent l'intégration des pays en voie de développement et la crise écologique. Le consensus scientifique sur la situation environnementale oblige les entreprises à se positionner, qu'elles le veuillent ou non : d'un côté les « cyniques » qui attendent le dernier moment, de l'autre celles qui anticipent et recherchent déjà des solutions en commun avec leurs fournisseurs, distributeurs et clients – et il y a fort à parier que ce sont ces dernières qui s'en sortiront le mieux, car les autres subiront

les normes qui ne manqueront pas de s'imposer de manière internationale, au-dessus des lois locales.

Afin de mieux appréhender ces changements, rien de tel que d'écouter les personnes qui se sentent concernées par l'activité de l'entreprise et ont un discours critique : ce sont ces voix parfois discordantes qui font émerger les préoccupations montantes et permettent aux entreprises de précéder la loi, toujours en retard sur les évolutions sociétales. Les messages portés par les activistes sont précieux car ils sont libres et remontants, ce qui est rare dans une entreprise. Le dialogue est certes un exercice difficile qui demande notamment de gérer la transparence et de convaincre avec des arguments plutôt que de se contenter de déclarations. Les métiers de la communication (au sens noble du terme) ont un rôle important à jouer dans l'apprentissage du « débat public moderne » appliqué à l'entreprise. Ce dialogue doit donner lieu à des actes et à un changement en profondeur : « la RSE ne se réduit pas à une démarche de bonne volonté dans un modèle économique inchangé » mais implique au contraire de réinventer le paradigme de croissance économique. Intégrer la durabilité dans la valorisation boursière – ce qui modifiera certainement les performances des compagnies pétrolières par exemple – sera un premier pas dans l'adoption du développement durable comme un des objectifs de l'entreprise. Le refus de la RSE garantit des coûts importants de mise en conformité dans l'avenir, et un risque en termes d'image, qui peut faire perdre des clients et faire baisser la valeur boursière. A terme, la réforme de gouvernance nécessaire réduit la rémunération des actionnaires mais la sécurise dans le temps long, en rééquilibrant le rapport de forces entre le capital et les trois autres « C » (clients, collaborateurs, cité).

Face à l'échec de l'auto-régulation, Patrick d'Humières préconise une régulation publique tout en restant dans le cadre de l'économie de marché, sur le modèle mi-libéral mi-interventionniste de la taxe carbone. Le rôle de l'Etat est de mettre en place une incitation à la « vertu » par des dispositifs économiques et fiscaux, en jouant sur les « signaux prix » : les entreprises font spontanément ce qui est plus avantageux pour elles. Pour être efficace, la fiscalité écologique et sociale doit être internationale. Une application stricte du principe de précaution, avec une analyse systématique bénéfices/risques dans le temps et l'espace, permettra d'éviter le transfert des externalités négatives sur les contribuables et les générations futures. Les entreprises doivent également être incitées à avoir une stratégie *Bottom Of the Pyramid*, offrant des produits avec une réelle valeur d'usage, qui apportent un service plutôt qu'un statut. Enfin, un système de péréquation taxant les consommations excessives pourrait être mis en place pour les produits fondamentaux comme l'eau. En

passant du mécénat au partenariat avec les ONG, les entreprises gagneront la confiance de la société et mettront leurs métiers et leurs expertises au service d'une problématique d'intérêt général.

L'intérêt collectif, un levier de croissance à intégrer dans l'entreprise

Depuis les années 1980, le capitalisme est devenu financier, et on assiste à la captation de la valeur par les actionnaires et les dirigeants. Ses profits artificiels dus à des montages financiers ont une vue bien trop courte : c'est le capitalisme financier qui tue le capitalisme ! Le développement durable est la voie pour sortir le capitalisme et l'économie de marché de la crise.

Pour rendre compte de la valeur réelle créée, la comptabilité extra-financière doit se développer et se standardiser, en s'appuyant sur les critères d'Iso 26000 (la bonne gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions de consommation, l'engagement vis-à-vis des populations) ou encore de la *Global Reporting Initiative*.

La nouvelle régulation durable doit être co-construite par les Etats et les entreprises, car si les entreprises ne sont pas capables de s'auto-réguler, elles savent très bien déjouer l'autoritarisme étatique en mettant tout simplement les Etats en concurrence entre eux, et en profitant des effets d'aubaine créés par le traitement égalitariste ne prenant pas en compte les avancées et engagements de chacune. Cela demande de passer à un lobbying « responsable », qui est une démarche transparente d'information et de dialogue plutôt que de pression.

L'exemple du Grenelle de l'environnement montre que la négociation collective permet des avancées significatives, notamment grâce à la diversité des parties prenantes représentées et à la transparence du débat qui exige de sérieux arguments. La création d'agences publiques de régulation indépendantes et expertes garantirait un dialogue de qualité entre acteurs privés et publics. Les négociations pourraient aboutir à des « contrats de progrès » incitant les entreprises à s'engager dans le développement durable pour atteindre un intérêt public dont tous reconnaissent l'importance. Par exemple, l'industrie automobile obtient des aides publiques pour développer des véhicules électriques, mais s'engage à ne pas délocaliser.

Au niveau micro, Patrick d'Humières propose un programme en sept étapes à mettre en place par le chef d'entreprise pour un « management responsable et durable » :

- *la vision du chef d'entreprise, en réponse à l'attente de la société, dans le champ d'activité qui est le sien : avoir pour objectif l'« optimum collectif »*
- *faire partager le projet à la gouvernance de l'entreprise : notamment avoir un administrateur dédié aux questions de RSE*
- *consacrer au sein du management une fonction experte en RSE et développement durable pour accompagner l'entreprise dans sa démarche*
- *l'organisation du dialogue avec les parties prenantes*
- *le rapport annuel de mesure de la situation, versus le rapport de développement durable : le rapport annuel doit rendre compte des écarts entre les engagements et les réalisations et offrir des preuves – il ne s'agit pas d'une plaquette publicitaire*
- *le « fond d'initiative durable » au service de l'innovation*
- *le partenariat avec la Société, contractualisé à travers des programmes de progrès : ces contrats permettent non seulement à l'entreprise d'être mieux acceptée par la société, mais aussi de lancer des programmes qui dépassent la capacité de chaque acteur (pour la recherche par exemple).*

Pour conclure, Patrick d'Humières enjoint les entrepreneurs à assumer leur rôle politique : l'entreprise est un projet humain inscrit dans la durée et non une machine à produire des résultats trimestriels. Le développement durable demande un investissement structurant et est une opportunité pour s'ouvrir aux pays émergents notamment. Il s'agit d'appliquer le modèle démocratique à l'entreprise, avec une séparation des pouvoirs qui évite la captation de projets (*cf.* la dérive financière), et l'isolement des dirigeants.

3. Commentaires critiques

3.1. Avis sur l'ouvrage

La publication de l'ouvrage a été largement couverte par la presse économique généraliste et « alternative » et a reçu un accueil bienveillant. Salué par David Naulin, rédacteur en chef de cdurable, comme « le livre qui démontre que la société l'emporte sur les marchés », il est considéré comme un « espoir » par Jean-Marc Vittori, éditorialiste aux Echos, qui est cependant sceptique quant à la bonne volonté des actionnaires pour céder du terrain face à l'intérêt général.

Patrick d'Humières rend publiques, sur le site dédié à son ouvrage, les critiques qu'il reçoit. On peut notamment relever celle d'« un industriel » qui pense qu'il n'y a pas de « crise du capitalisme » mais « une crise dans le capitalisme », qu'il n'y aura donc pas « refondation du capitalisme » mais des régulations, et qui considère le développement durable comme une simple mode.

3.2 Avis de l'auteur de la fiche

La RSE est apparue en réaction à un néo-libéralisme plaçant le profit au-dessus de l'humain, et est dénoncée aussi bien par la critique libérale que par la critique sociale : tandis que Friedman affirme que « la responsabilité sociale du business est d'accroître ses profits » (New York Times Magazine, 1970), Reich considère qu'il revient à l'Etat de fixer unilatéralement les objectifs à atteindre par les entreprises, et d'autres comme Hommel et Godard suspectent la RSE d'être un retour au patronage du dix-neuvième siècle, qui permet aux entreprises de stabiliser une situation qui leur est profitable.

Cependant la RSE est aujourd'hui reconnue comme l'avenir du management par les plus grands stratèges : dès 2006, Michael Porter y voit un avantage compétitif stratégique, et en 2011, il préconise aux entreprises de créer de la *shared value*, ou valeur partagée, par opposition à la *share value*, valeur actionnariale, pour sortir de la crise

La critique du capitalisme de Patrick d'Humières est une hybridation des critiques conservatrice, écologique et sociale. En effet, il reprend à la critique conservatrice d'idées : l'action sociale est le but de l'action économique, les patrons sont responsables envers la société, les propriétaires ne sont que les gestionnaires, il faut recréer du lien social... Le nombre d'occurrences du terme « cynique » dans l'ouvrage suffit à montrer qu'il se place du côté de la morale. Cependant, il condamne le philanthro-capitalisme, pourtant en droite ligne de la critique conservatrice, et en ce sens il s'inscrit dans la critique sociale qui réclame une justice sociale institutionnalisée et non laissée au bon vouloir des mécènes. Enfin, la prise de conscience écologique est sans cesse présente

La particularité de Patrick d'Humières est sa vision politique de la RSE et du développement durable : du fait de sa formation et de ses expériences professionnelles, il voit en effet l'entreprise par le prisme des relations avec la société et l'Etat, alors que la RSE est souvent considérée soit du point de vue de l'entreprise, soit de celui des associations et de la société civile. Cela permet une prise de hauteur intéressante, qui ne l'empêche cependant pas de faire l'apologie de Danone par exemple, dont la politique RSE est majoritairement adulée alors que son efficacité est pourtant contestable. L'ouvrage est très documenté et repose sur une abondante bibliographie, mais on peut regretter de retomber parfois dans le consensus, à côté de prises de positions fortes notamment sur la gouvernance de l'entreprise.

4. Bibliographie de l'auteur

- ☒ 1993 – *Management de la communication d'entreprise*, Paris, Eyrolles, 330p.
- ☒ 2001 – *Les pionniers de l'entreprise responsable. Actes du forum d'Evian (novembre 2000)*, Paris, Editions d'Organisation, 225p.
- ☒ 2005 – *Le développement durable. Le management de l'entreprise responsable*, Paris, Editions d'Organisation, 385p.
- ☒ 2010 – *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? Les réponses de l'éco-capitalisme*, Paris, Maxima, 223p.

5. Références

5.1. Livres et articles

D'Humièrre, P. (2010), Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?, Paris, Maxima.

Porter M. et Kraemer M. R. (2006), « Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », in Harvard Business Review, décembre 2006.

Porter M. et Kraemer M. R. (2011), « Creating Shared Value », in Harvard Business Review, janvier-février 2011.

5.2. Sites internet

Company21 (2009), « Company21 : présentation », Company21, créateur de valeur durable, <http://www.company21.fr/site/company21-presentation/>

Company21 (2009), « L'entreprise », Company21, créateur de valeur durable, <http://www.company21.fr/site/lentreprise/>

D'Humièrre, P. (2011), Profil Linked in de Patrick D'Humièrres, <http://www.linkedin.com/in/patrickdhumieres>.

D'Humièrre, P. (2011), « Patrick d'Humièrres @ecocapitalisme », Compte Twitter de Patrick d'Humièrres, <http://twitter.com/ecocapitalisme>

Ecocapitalisme.org, Divers articles, <http://www.ecocapitalisme.org/>

Ecocapitalisme.org (2010), « Vidéo de la conférence de presse du 15/01/10 », www.ecocapitalisme.org, <http://www.ecocapitalisme.org/2010/01/18/video-de-la-conference-de-presse-du-150110/>

Institut RSE Management, « Institut RSE Management », <http://www.institutrse.com/>

Lefebvre-Maarek, N. (2010), « Patrick d'Humièrres - Company 21 : Le développement durable, la fin de notre monde ? » DecideursTV, <http://www.decideurstv.com/video/patrick-dhumieres-company-21-le-developpement-durable-la-fin-de-notre-monde-10020/>

Librairie Eyrolles, « Bibliographie : Patrick d'Humièrres », Librairie Eyrolles.com, <http://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/patrick-d-humieres-23895>

Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, « Le Développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? », Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, <http://www.maxima.fr/index-fiche-387-Le-developpement-durable-va-t-il-tuer-le-capitalisme-.html>

Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, « Patrick d'Humièrres », Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, http://www.maxima.fr/index-fiche_auteur-305-Patrick-d-humieres.html

MyBoox, « Les livres de Patrick d'Humières », Myboox.com,
<http://www.myboox.fr/auteur/livres/patrick-d--humieres-174091.html>

Naulin, D. (2010), « Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? », cdurable.info,
<http://cdurable.info/Le-Developpement-Durable-va-t-il-tuer-le-capitalisme,2266.html>

Naulin, D. (2007), « Qui sommes-nous ? L'équipe de Cdurable.info », Cdurable.info,
<http://cdurable.info/Qui-sommes-nous.html>

Naulin, D. « David Naulin », http://cdurable.info/_David-Naulin_.html

Wikipedia (2001), « Ecocapitalism », Wikipedia, the Free Encyclopedia,
<http://en.wikipedia.org/wiki/Eco-capitalism>

Divers auteurs, divers articles sur Patrick d'Humières, Stratégies.fr,
<http://www.strategies.fr/info/Patrick%20D%27Humi%C3%A8res>