



Prix des Meilleurs Mémoires 2016 M2 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise

Romain Babillot

*« La régulation du secteur privé :
quels leviers actionnables ?
Le cas du Pacte Mondial de l'ONU
et de Nature & Découvertes »*

La régulation du secteur privé : quels leviers actionnables ?

Le cas du Pacte Mondial de l'ONU et de Nature & Découvertes

Ce mémoire a pour but de présenter dans un premier temps les différentes formes de régulations existantes, et les acteurs mis en jeu au sein de celles-ci. Puis, à travers l'étude du Pacte Mondial de l'ONU, il a été possible de mettre en exergue des dimensions négligées par la littérature qui s'avèrent complémentaires de celles considérées dans les modèles existants. En utilisant ces dimensions, il a alors été possible d'étudier le cas de Nature & Découvertes d'un nouvel œil afin de mettre en évidence son organisation originale autour des engagements.

Les différentes formes de régulations étudiées dans la littérature regroupent : la régulation par les gouvernements, la régulation par la société civile et la régulation par le secteur privé. Ces trois cercles ont chacun leurs avantages et inconvénients, mais sont insuffisants car ne prennent en compte que leurs propres intérêts. Les régulations multipartites semblent alors être les meilleures solutions car regroupent ces différents acteurs et mettent à profit les points forts de chaque acteur. Les états apportent les outils législatifs, le secteur privé sa forte capacité d'implémentation en plus de ses expertises pointues tandis que la société civile contrôle ces acteurs tout en amenant certaines expertises. Ces trois acteurs ont donc des rôles complémentaires et en se réunissant volontairement partagent de la confiance ce qui permet l'émergence de consensus, l'ajustement des pratiques durables aux acteurs en jeu en fonction des contextes, et de limiter les coûts et risques. L'aspect volontaire renforce la crédibilité interne et externe de ces initiatives et les légitime. La responsabilité sociale de l'entreprise est alors un modèle de gouvernement et de gouvernance à part entière, permettant de se constituer en « réseaux responsables ». La RSE est donc une problématique politique et de gouvernance basée sur les mécanismes démocratiques internes à l'entreprise. Leur capacité à devenir / rester légitime dépend de leur capacité à dialoguer avec les différentes parties prenantes.

Dans ce but, des initiatives mettent entreprises, ONG, gouvernements, associations, ou encore syndicats en relation. Les initiatives multipartites amènent ainsi à la nouvelle notion d'« entreprise citoyenne », qui doit être responsable des droits fondamentaux et qui a ainsi des droits et devoirs envers la société. Les citoyens doivent donc être capables de participer au contrôle de ces entreprises. Ces récents développements permettent de relier les initiatives autonomes entre elles, et de former un maillage dense de régulations à travers les trois instances définies : entreprises, ONG et gouvernements. L'engagement des entreprises à surveiller et résoudre les impacts néfastes qu'elles ont est alors plus poussé. Le développement de la citoyenneté de l'entreprise se construit donc sur la responsabilité de chacune, sur leur transparence, afin d'amener à une gouvernance globale.

Cette forme de régulation prône la coopération entre les différents membres ce qui implique que différentes bases soient présentes : transparence, communication, empathie, solidarité, réputation, et bien d'autres.

A partir de ces recherches, il est alors intéressant d'étudier le Pacte Mondial de l'ONU qui est la plus grande initiative de responsabilité sociale mondiale et regroupe entreprises, gouvernements et société civile. Ces membres s'engagent à respecter et implémenter dans leurs stratégies et

opérations dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. A travers l'analyse de son fonctionnement, des critiques à son égard et des avantages décelés, il est possible de modéliser autrement les régulations et leurs dynamiques.

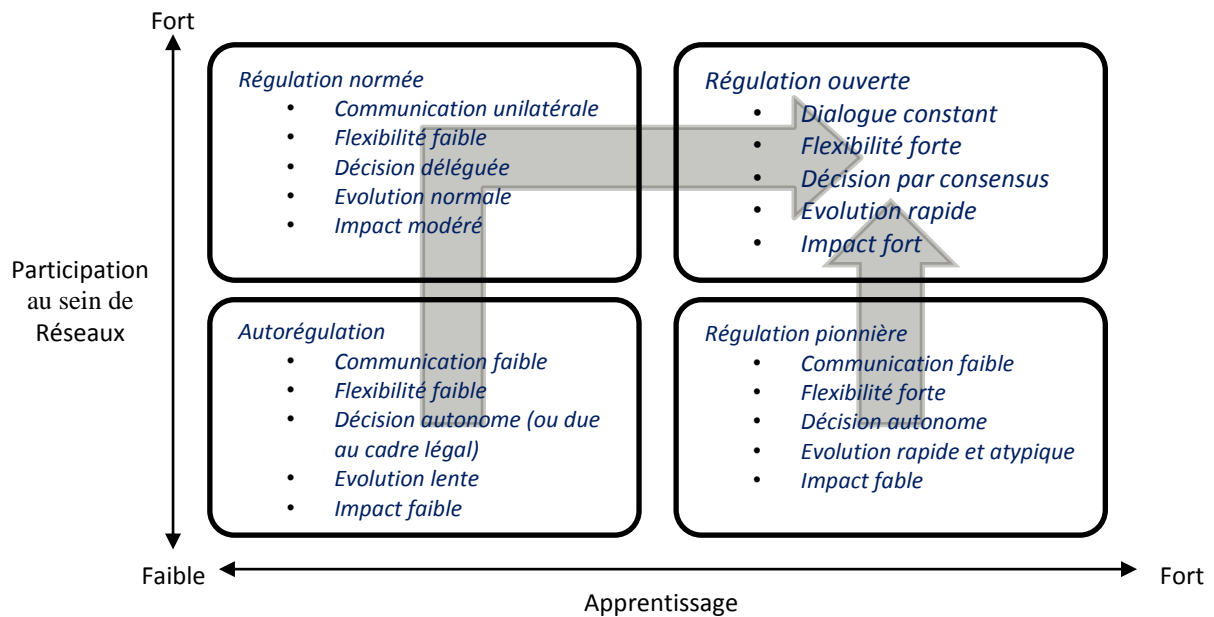


Figure 1 : Les Formes de Régulation d'une Organisation selon son intégration dans des réseaux et l'apprentissage interne

Cette matrice nous offre un cadre d'analyse original pour étudier Nature et Découvertes. Il s'avère alors que Nature & Découvertes est une entreprise pionnière dans l'établissement d'engagements forts et a mis en place ce qui est appelée une régulation pionnière, et s'est ensuite ouverte à l'extérieur et à ses parties prenantes ce qui l'a conduit à adopter une régulation « ouverte ».

Grâce aux 9 entretiens réalisés, il a été mis en évidence trois réseaux au sein de Nature & Découvertes : le réseau vert, le réseau que chaque acheteur crée avec ses fournisseurs et les réseaux mis en place par les communautés (par exemple B-Corp.). Ces trois réseaux intensifient l'apprentissage ayant lieu au sein de Nature & Découvertes et font perdurer et évoluer les engagements en leur donnant du sens. Ils permettent d'assurer un équilibre entre engagement et commerce. Mais cet apprentissage renforce également la présence de Nature & Découvertes au sein de réseaux, en lui permettant d'apporter ses connaissances dans les communautés dans laquelle cette entreprise est présente. Le fonctionnement de Nature & Découvertes peut alors être modélisé par le schéma 1.

En reliant ce schéma à la matrice précédente, nous pouvons affirmer que c'est le contexte organisationnel de Nature & Découvertes qui permet à cette entreprise de passer d'une régulation pionnière à une régulation ouverte. Elle se dirige dans cette direction en se connectant à des acteurs divers afin de promouvoir ses points de vue et d'accompagner les entreprises à devenir plus responsables, tout en apprenant de ses relations. Cette vision nous permet de déceler des problématiques sous-jacentes à cette évolution, comme par exemple : comment garantir la cohérence des engagements tout en les laissant évoluer ? Quels sont les enjeux d'une régulation ouverte ? Les décisions par consensus ne sont-elles pas un idéal type inatteignable de par le caractère commercial de l'entreprise ? Dans ce cas-là, qui est légitime pour déterminer les

compromis adéquats ? Une régulation ouverte est-elle vraiment une régulation ? Comment garder un dénominateur commun aux engagements ? Disparaissent-ils ou s'accumulent-ils avec les demandes des différentes parties prenantes ?

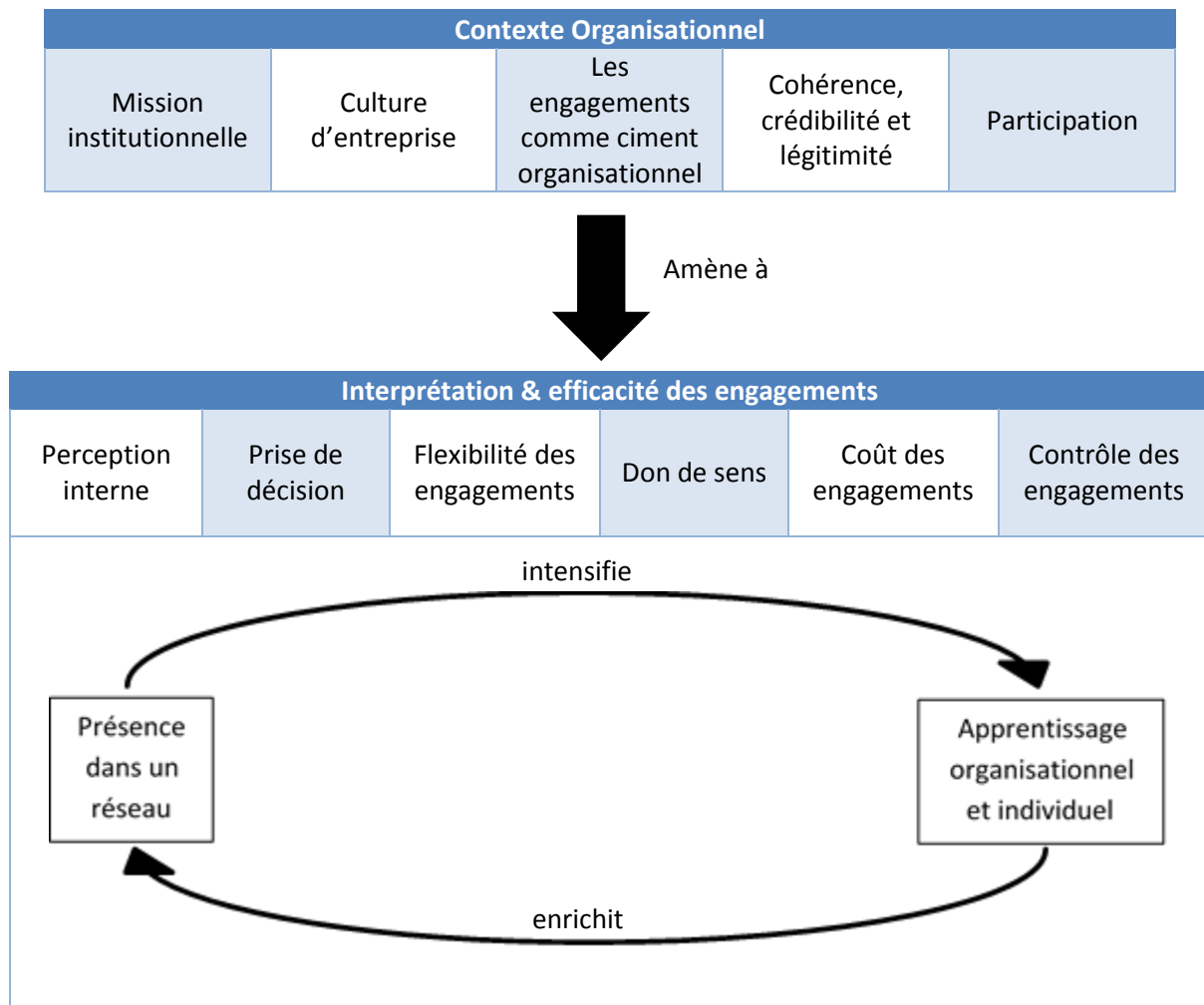


Schéma 1 : Modélisation d'une régulation par les caractéristiques révélées