

Delphine Van Hoorebeke

♦ Maître de Conférence - IAE, Université du Sud-Toulon-Var ♦

Pierre Piré-Lechalard

♦ Professeur en Marketing - Groupe ESC Clermont ♦

Etude qualitative autour de la socio-conception : définition, conceptualisation, stratégies et conséquences



■ Résumé

Ce papier présente un transfert conceptuel de la notion d'éco-conception à celle de la socio-conception. Pour ce faire, une revue de la littérature autour des différents concepts qui le compose comme le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, les parties prenantes ou encore l'éco-conception est réalisée avant de poser les bases d'une réflexion sur la notion défendue. Cette dernière est testée lors d'une phase d'entretiens qualitatifs réalisée auprès de managers concernés. Les résultats obtenus permettent d'ajouter à la définition initiale et de proposer un modèle à tester par la suite lors d'une phase quantitative. Néanmoins, les premiers résultats révèlent deux stratégies : le management stratégique préventif et le management stratégique de revalorisation humaine. Ces deux stratégies peuvent agir à chaque étape du socio-cycle et doivent avoir comme avantage de limiter les rejets, soit l'échec de la valorisation, et favoriser la réintégration des parties prenantes dans le cycle.

■ Abstract

This paper presents a conceptual transfer of the notion of |éco|-conception to the |socio|-conception one. A review of the literature of the different concepts that composed it as the sustainable development, the CSR, and the |éco|-conception model, is presented before based our reflection about this forbidden notion. The socio-conception notion is tested by a qualitative phase onto managers concerned. The obtained results add to the initial definition and propose a model to test later while a quantitative phase. Nevertheless, the first results reveal two strategies: the strategic preventive management and the strategic management of human recovery. These two strategies can concern to each step of the |socio|-cycle and have like advantage to limit the "human waste" and promote the recovery by the reinstatement stakeholder into the cycle.

■ Mots clés / Keywords

Développement durable ; Socio-conception ; ACV-Analyse du cycle de vie ; RSE-Responsabilité Sociale des Entreprises ; Management stratégique de prévention ; Management stratégique de revalorisation / Sustainable development ; Socio-conception ; Cycle life analysis ; Corporate social responsibility ; Strategy management of prevention ; Strategy management of recovery

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction | 5 |
| 1 Du développement durable à la socio-conception : définition du corpus... 6 | 6 |
| <hr/> | |
| 1.1 La responsabilité sociale des entreprises envers leurs parties prenantes : premier support de réflexion | 6 |
| 1.2 L'éco-conception : second support de réflexion..... | 7 |
| 2 Méthodologie | 8 |
| 3 Analyse des résultats..... | 9 |
| <hr/> | |
| 3.1 Qu'est-ce que le développement durable ?..... | 9 |
| 3.2 Comment définir et représenter la socio-conception selon vous ?..... | 9 |
| 4 Discussion : la socio-conception..... | 11 |
| <hr/> | |
| 4.1 Description du modèle | 11 |
| 4.2 Les composants du modèle..... | 12 |
| 4.3 Les stratégies de la socio-conception | 13 |
| 4.4 La socio-conception à chaque étape du cycle de vie | 13 |
| 4.5 Le management de la fin du processus | 14 |
| Conclusion..... | 15 |
| Bibliographie..... | 16 |

Introduction

En 2003, la parution de la norme expérimentale XP ISO/TR 14062 a permis d'asseoir les lignes directrices de l'intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement des produits. L'ADEME, à partir de cette norme suit le système d'éco-conception et propose des outils pour aider les entreprises dans cette démarche. L'éco-conception prend en compte le cycle de vie d'un produit en faveur de l'environnement. Si ce processus prône la protection de l'environnement par la limitation des déchets dans le processus de conception d'un produit, il ne met pas spécifiquement l'accent sur l'aspect social de cette conception. Cet angle social apparaît pourtant à chaque étape du système et fait partie des composantes du développement durable distingué par trois éléments : environnement, économique et social (Brundtland, 1987 ; Carroll, 1979, 1999). C'est la RSE, responsabilité sociale des entreprises, créée à l'origine (années 50) pour limiter certaines dérives éthiques du système économique organisationnel, qui s'est spécialisée dans l'aspect social en prônant l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques dans les activités industrielles et commerciales (Igalens et Joras, 2002(1)). De plus, les gouvernements du monde entier ont lancé un appel pour promouvoir des modes de production et de consommation durables, « pour améliorer les produits et services finis tout en diminuant les impacts sur l'environnement et la santé. Dans un tel contexte, la bonne gouvernance de la fonction sociale et humaine, prend toute son importance. Elle part du principe que la gouvernance dépend d'une révision des règles fixées par l'entreprise au sujet de son action vis-à-vis de chacun de ses membres internes et externes, et réclame un véritable savoir faire et savoir faire-faire. Pour atteindre ce savoir faire-faire dans un intérêt commun à toute partie prenante, la gouvernance doit savoir établir un processus de 'socio-conception'. A l'instar de l'éco-conception développée, entre autres, par Fuller (1999), - processus global de maîtrise et d'optimisation des effets de la conception d'un produit sur l'environnement depuis sa naissance à sa fin de vie (production, utilisation et élimination) - , la socio-conception tend à maîtriser et optimiser les effets de la conception d'un bien ou service sur sa composante sociale depuis l'idée du produit à sa mise au rebus (respect des droits de l'homme, hygiène et sécurité, santé au travail et à la consommation, pouvoir-d'achat). L'éco-conception suppose de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût (les impacts sur l'environnement) associé à cette utilité. La 'socio-conception', selon nous, suppose un compromis entre l'utilité du produit et son impact sur les parties prenantes² (fidélité, motivation, performance internes et externes). Ce système dessine les considérations sociales qui doivent être envisagées lors de la conception d'un socio-produit vis-à-vis des parties prenantes directement concernées, notamment, le client et l'employé, mais aussi les fournisseurs et financeurs.

C'est la raison pour laquelle, l'objectif de ce papier est d'établir la modélisation de la socio-conception. Pour cela, en premier lieu, un point sur le système d'éco-conception, puis sur le concept de responsabilité sociale des entreprises est avancé. Dans un deuxième temps, est présenté la méthodologie utilisée, soit une étude par la méthode du focus-groupe ou entretien de groupe semi-dirigé, réalisée auprès de 11 cadres d'entreprises. C'est deux éléments permet, enfin, 1) de construire le design de la socio-conception, 2) d'indiquer qu'il s'agit d'une réflexion au niveau de la filière et pas seulement au niveau de l'entreprise, 3) d'appuyer l'importance de la bonne gouvernance sociale.



¹ Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

² tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs des entreprises, (Freeman, 1984)

1 Du développement durable à la socio-conception : définition du corpus

C'est à partir de la notion de développement durable ou plus exactement « développement soutenable », que l'exploration de la socio-conception est envisagée. Cette notion, apparue à la fin des années 80 et présentée par Brundtland (1987), s'entend comme « un développement qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Elle tend à devenir la référence idéologique permettant d'assoir le corpus des « bonnes pratiques » pour la thématique de l'entreprise socialement responsable (Capron, 2003), responsabilité que l'entreprise doit assumer auprès de ses parties prenantes. C'est deux concepts, appuyés de celui d'éco-conception, permet de jeter les jalons de l'objet défendu.

1.1 La responsabilité sociale des entreprises envers leurs parties prenantes : premier support de réflexion

Aujourd'hui, la RSE, peut se définir comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises et organisations à leurs activités industrielles et commerciales (Igalens et Joras, 2002(3). Ce concept a été introduit par Bowen (1953), et n'a trouvé d'échos que dans les années 80 aussi bien dans le monde académique que celui des affaires (Acquier et Gond, 2005). Pour la commission Européenne (le livre vert, 2001), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) implique qu'une entreprise est responsable de ses impacts sur toutes les parties prenantes concernées. Il s'agit de l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière équitable et responsable tout en contribuant au développement économique et en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leur famille. En exprimant leur responsabilité sociale, les entreprises affirment leur rôle de cohésion sociale et territoriale. A travers la production, les relations avec leurs employés et leurs investissements, les entreprises sont à même d'influencer l'emploi, la qualité des emplois et la qualité des relations industrielles, y compris le respect des droits fondamentaux, l'égalité des chances, la non-discrimination, la qualité des biens et services, la santé et l'environnement. Cette définition implique que les entreprises doivent satisfaire pleinement leurs obligations légales mais, plus encore, s'engager volontairement au-delà de leurs obligations à rechercher la satisfaction de leurs parties prenantes actuelles et futures. Cette investissement consiste à être responsable, soit, répondre, être garant de ces actes et réaliser les espérances qu'on a fait naître (Pellissier-Tannon, 2005). La RSE met, ainsi, en avant, dans sa considération, la notion de partie prenante.

Le concept de partie prenante désigne tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par les décisions et la réalisation des objectifs d'une organisation (Freeman, 1984, p.48) ; et qui supportent, volontairement ou involontairement un risque du fait de l'entreprise (Clarkson, 1995). L'approche traditionnelle de la théorie s'en tient aux parties prenantes contractuelles ou primaires que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les salariés, soit les individus ou groupe qui sont directement impliqués dans le processus économique de la firme et ayant un contrat explicite avec elle. L'originalité de l'approche consiste à élargir ce périmètre à des cibles secondaires n'ayant pas forcément de relations formelles officielles ou contractuelles avec l'entreprise (Carroll, 1989, p.58), comme les ONG, Etat et collectivité, associations...et des parties muettes (faune, flore, générations futures,...). Dans cette conception, « les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres. » (Jones, Wicks, 1999, p 207). C'est, selon Freeman (1999), une question d'efficacité qui est en jeu.

³ Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise tout comme celui de parties prenantes trouvent pour le moins peu d'applications et leur implication stratégique reste très limitée, du fait d'apports académiques peu pragmatiques, si ce n'est quelques avancées managériales et stratégiques (Freeman, 1984 ; Dontenwill et Reynaud, 2005). A l'inverse, une pratique, découlant d'une réflexion de l'écologie industrielle, s'est assez largement diffusée avec succès en entreprise, l'éco-conception et semble fournir un angle de vue intéressant.

1.2 L'éco-conception : second support de réflexion

D'un point de vue essentiellement environnemental, l'approche la plus courante du développement durable dans le monde économique se résume à l'intégration du management de l'environnement dans le management des entreprises. Cette approche conduit à appliquer un certain nombre de principes et de mécanismes : participation, transparence, engagements de progrès, certification de démarches environnementales... qui sont en général considérés comme concourant au développement durable. Cette démarche se caractérise par une vision globale. Pour maîtriser et optimiser les effets sur l'environnement d'un produit (liés à la production, l'utilisation et l'élimination), elle implique une approche multicritère des problèmes d'environnement (eau, air, sols, bruit, déchets, matières premières, énergie...) et prend en compte l'ensemble des étapes du cycle de vie du produit, du « berceau à la tombe ». Elle suppose de faire un compromis entre l'utilité (les fonctionnalités) du produit et le coût ou éco-coût (les impacts) associé à cette utilité. Cette approche définit ainsi un éco-produit conçu de façon à limiter ses consommations de ressources naturelles, optimiser ses impacts sur l'environnement et sur la santé humaine tout au long de son cycle de vie. « L'éco-conception est une démarche qui permet de réduire les impacts négatifs des produits sur l'environnement sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant leur qualité d'usage. L'éco-conception vise à intégrer leur qualité d'usage. L'éco-conception vise à intégrer l'environnement dans les phases de conception ou d'amélioration du produit, aux côtés des critères classiques qui sont le coût, la qualité, la faisabilité technique, les attentes du marché... » (ADEME, 2006).

La démarche est aujourd'hui adoptée par les entreprises, qui inscrivent le développement durable au coeur de leurs stratégies. Dans cet esprit, Fuller (1999) révèle deux stratégies pouvant être appliquée à chaque étape du cycle de vie du produit. La première, qu'il considère comme proactive, désigne une stratégie de Prévention de la pollution. Elle est proactive, car son objectif est d'éviter, autant que faire ce peut, tout rejet au cours des phases de conception. Il s'agit pour lui, de la stratégie la plus efficace, car la moins coûteuse. L'autre stratégie, qu'il voit comme réactive, consiste en de la revalorisation des déchets n'ayant pu être évité. Cette revalorisation peut faire appel à 3 sous-stratégies : la réutilisation, le recyclage et la transformation. La réutilisation fait référence à une faible modification du produit (un reconditionnement, une réparation, ou une légère modification manufacturière). Le recyclage induit une destruction totale du produit afin de récupérer la matière ainsi extraite pour être utilisé comme matière première ou produit semi-fini rentrant dans la fabrication d'un autre produit. Enfin, la transformation implique, selon l'auteur, un processus chimique ou biologique convertissant le matériel original en énergie.

Néanmoins, outre cet aspect environnemental, le développement durable recouvre également un aspect social non négligeable. Le principe de responsabilité sociale a justement essayé de couvrir cet aspect, en gardant, il est vrai, une vision élevée, au niveau de la politique générale de l'entreprise. Néanmoins, si de nombreuses recherches ont abordé ce principe de parties prenantes, avancée très pertinente, aucune, à notre connaissance, n'a réfléchi à leur impact et considération au cours de la phase de conception des produits (biens ou services). Outre l'éco-conception, il apparaît tout aussi pertinent qu'une réflexion autour de la socio-conception soit entreprise, réflexion qui se doit d'être partagée, à l'instar du concept développé.

2 Méthodologie

La socio-conception n'ayant, pour le moment et à notre connaissance, aucun précédent en matière de recherche - voir même de pratique - il est indispensable de passer par une phase d'exploration du concept. Dans cette contrainte, la méthode d'investigation qualitative est ce qui s'adapte le mieux. Afin, d'ouvrir le débat à une étude plus vaste, il s'est agit de réaliser une discussion de groupe intégrant 11 participants pouvant être concernés par le problème soulevé. La discussion de groupe, ou Focus groupe, est une méthode psychosociologique trouvant ses fondements théoriques dans la sociométrie. La discussion entreprise lors de cette « réunion » essaie de tirer au clair ce qu'éprouvent en commun les participants à propos du problème posé, dans notre cas : la socio-conception. Dans ce cadre, l'observateur ne retient que les éléments découlant d'un phénomène de psychologie collective, en particulier, dans cette étude les réactions en chaîne provoquées par l'intervention de certains membres du groupe. Ceci permet d'une part de ne retenir que ce qui semble important pour la majorité, et d'autre part, de dégager des opinions, attitudes et motivations. L'avantage de la discussion de groupe selon Pellemans (1999) par rapport à l'entretien individuel, est qu'« un groupe produit plus d'informations que la somme des informations fournies séparément par les individus » (p. 91). Ceci grâce, notamment, aux réactions en chaînes d'idées que ce type de procédure facilite. Elle permet une sorte de premier jet, favorisant, la verbalisation du problème, une exploration assez large, un débroussaillage préliminaire qui va permettre d'élargir la réflexion et de mettre le doigt sur des éléments que le chercheur ne pourrait percevoir seul.

Pour ce Focus groupe, 11 individus cadres en entreprise, provenant de divers secteurs d'activités (service, secteur public, secteur productif, ...), ont été retenus en fonction de leurs problématiques professionnelles (production, chef de produits, Management et RH). L'animateur a précisé l'objet de l'étude, en évoquant deux questions d'études aux participants. La méthode en entonnoir a été choisie, du général au particulier. Les questions étaient :

Selon vous, qu'est ce que le Développement durable ?

Selon vous, comment pourriez-vous définir et représenter la socio-conception ?

Au cours de la discussion, l'animateur n'a eu de cesse de relancer le débat grâce notamment à la technique de la reformulation, et en repositionnant les questions au fil du temps. Le but étant de passer un maximum de temps sur la deuxième question, il ne fallait donc pas dépasser les 20 minutes de discussion sur la première, qui était une question introductive. Au bout d'une heure cinq minutes, la séance a été levée, car après plusieurs reformulations-relances, le sujet n'a plus trouvé d'écho auprès des membres du groupe.

La méthode d'administration choisie repose sur la technique du résumé. Il s'agit simplement de synthétiser les informations par thème, thèmes préalablement définis pour la standardisation du guide d'entretien. Les thèmes découlent des étapes du cycle de vie des produits, soit la socio-conception en aval de la filière de fabrication, au sein de l'entreprise et en amont chez les distributeurs et au cours de l'utilisation ou la consommation du produit. Les unités d'analyse retenues ont été au moins citées par trois des 11 membres et ont obtenu un accord des autres ou ont donné lieu à un débat entre eux, à une réaction en chaîne. L'objectif de cette technique est de dégager les idées principales et les différentes opinions, motivations, croyances et attitudes des participants.

3 Analyse des résultats

3.1 Qu'est-ce que le développement durable ?

- Une définition

Pour les participants, le développement durable est une démarche « globale », où l' « Homme est au centre » des préoccupations. Il s'agit ainsi, d'une « stratégie globale » et « multidimensionnelle » regroupant des politiques managériales comme la protection et l'amélioration de l' « environnement », une croissance économique non plus basée sur le « toujours plus » mais le « toujours mieux » dans laquelle le facteur social est partie prenante, et dont l'objectif final est de pérenniser les activités de l'entreprise. En fait, il s'agit de « concevoir une nouvelle économie basée sur autre chose que la croissance et qui est au service de l'homme et de son environnement » et non pas l'inverse « comme c'est le cas actuellement ».

- Une politique souhaitable, non maîtrisée, vague : un argument commercial

Le développement durable est une notion dont ils entendent parler constamment au sein de leur entreprise, « un nouveau terme à la mode ». Un nouveau concept « politique » qu'il serait souhaitable d'appliquer dans l'entreprise, mais dont « personne ne maîtrise complètement les rouages ». C'est en « réalité » avant tout « un argument de communication en interne et un argument commercial auprès des clients ». L'adoption d'une « vraie politique » de développement durable est encore « timide » dans les entreprises. Il faut mettre en place « des filières respectables ». Ce n'est pas à négliger car le développement durable peut conduire à une « amélioration de la valeur pour le client », valeur qui peut croître par la diminution des « nuisances périphériques » des actions de commercialisation, une respectabilité qui mène également au respect de l'humain au travail.

3.2 Comment définir et représenter la socio-conception selon vous ?

Dans un premier temps, et pour introduire le sujet de la socio-conception, les participants se sont consacrés à définir les grands principes qui devraient régir un produit dit « soutenable ». De cette description ressort un certain nombre d'attributs produits mais aussi quelques spécificités processuelles.

– Les attributs d'un socio-produit

Au niveau attributs un produit soutenable doit être de type éco et socio-conçu. C'est-à-dire :

- modulable : pouvant rendre différents services ;
- durable : ayant une durée de vie « physique » la plus longue possible ;
- recyclable ou intégrant des matériaux et matériels recyclables et/ou recyclés ;
- voir biodégradable, d'origine végétale (« comme certains plastiques ») ;
- facilité d'utilisation du conditionnement, par l'amélioration de l'ergonomie et de la sécurité ;
- facilité la vie quotidienne du client ;
- être non nocif au cours de son utilisation.

Pour les participants, les seuls attributs « sociaux » ont trait à la santé par l'innocuité des produits à l'utilisation, et à la praticité du produit (ergonomie). Aucun des participants n'a abordé la problématique de normalisation et labellisation. En fait, c'est davantage au niveau du processus de développement et de commercialisation, que cette dimension sociale transparaît.

– **Niveau processuel**

- limitation des sous-traitants afin d'améliorer la gouvernance entre les parties prenantes, la traçabilité et la transparence ;
- conception et développement de produits-services faisant appel à une mutualité de talents internes comme externes, cela doit relever d'un esprit corporatif.
- capitalisation sur le savoir faire des êtres humains et ne pas se passer de l'expertise des plus anciens ;
- accès sur le « leasing » plutôt que sur la vente afin de fournir un produit « toujours à la pointe » et faciliter le recyclage en aval.

Cette introduction permet de mettre en lumière certains éléments descriptifs du processus de socio-conception. Néanmoins, l'animateur ayant recentré le débat spécifiquement sur cette question, la suite en précise les contours. Le premier élément, mis en exergue, est l'aspect séquentiel dans le sens où certains paramètres peuvent être généralisés à l'ensemble du processus, alors que d'autres sont spécifiques à certaines phases de la conception. Ainsi, les séquences sont : extraction et fabrication de matière première, fabrication de matériel productif, fabrication et distribution de produits finis, consommation et transformation du produit. Ceci permet de remarquer, l'aspect « filière » de la conception. Ainsi, à chaque niveau de la filière nous avons :

– **Matière première :**

Réduction des charges pour les fournisseurs, mutualisation des ressources (financières, humaines et matériels), mutualisation des responsabilités, aides au développement, respect des droits de l'homme (contrôle régulier chez les fournisseurs) en respectant des spécificités des conditions de vie (« *nous ne pouvons pas interdire le travail des enfants quand celui-ci participe au bon fonctionnement de la cellule familiale* » ... « *par contre, il faut s'assurer qu'ils travaillent dans des conditions dignes et cohérentes avec leur âge* ») . Il est à noter que le travail des enfants a retenu très largement l'attention.

– **Production-fabrication :**

Ergonomie des machines, du poste de travail, du matériel ; « *zéro défaut* » au niveau santé, sécurité et hygiène ; éviter toute nuisance des produits, matériel,... (produits chimiques, bruit des machines, cadences infernales, stress, non respect de la quantité de travail, responsabilités excessives,...) ; rechercher la motivation des hommes ; investissement dans les formations « *les vraies* » ... « *la formation c'est bien, mais il faut que cela aboutisse à quelque chose de personnel comme un vrai diplôme que l'on puisse présenter ailleurs* », *de plus elle doit être récompensée par « une augmentation de salaire, une promotion ou au moins que cela facilite le travail ».*

– **Produits finis-distribution :**

Recherche de la rentabilité, ne pas réduire les marges de façon inconsidérée ; former les distributeurs aux produits ou services (« *les distributeurs vendent souvent des produits qui ne connaissent pas, ce qui crée de l'incompréhension chez eux et les clients* »); limiter le transport des marchandises au minimum (« *pourquoi aller chercher un produit à 10 000 Km, quand il peut être produit à côté* », « *il faut mieux organiser la distribution afin de réduire les cadences chez les chauffeurs-routiers et passer à d'autres modes de transport* » ; travailler en parfaite collaboration avec les distributeurs pour améliorer les conditions de travail des deux côtés (« *les distributeurs*

sont trop puissants, au lieu de nous imposer des conditions pas possible, ils feraient mieux de nous aider, que l'on travaille ensemble »).

– **La consommation et la transformation :**

« Tuteur le client afin de limiter les plaintes », fournir un produit ou un service sans danger pour l'utilisateur et pour l'environnement « parfois on sait que des produits ne sont pas bon, mais on les vend quand même », proposer systématiquement le remplacement du produit en cas de défaillance. Aux niveaux des salariés, il « serait bien qu'il y ait une vraie répartition des bénéfiques », un reclassement en interne ou en externe systématique des salariés à l'arrêt d'un produit (« nous ne sommes pas des mouchoirs en papier que l'on peut jeter quand on n'en a plus besoin » ... « si nous ne sommes pas transférable sur un autre poste, c'est qu'ils nous ont mal formé » ... « le licenciement est louable à condition que l'on ai fait une faute, comme faire échouer un projet »). Enfin, une place doit être donnée aux anciens et aux jeunes (« les anciens pourraient tuteur les nouveaux, les jeunes », « en effet, si les jeunes ont des connaissances avant-gardistes, les anciens ont la culture et les tactiques »).

Au regard des résultats obtenus et de notre propre analyse d'un point de vue Marketing et Gestion des Ressources Humaines, et dans une vision similaire à l'éco-conception, la discussion présente un développement du processus et du concept de socio-conception.

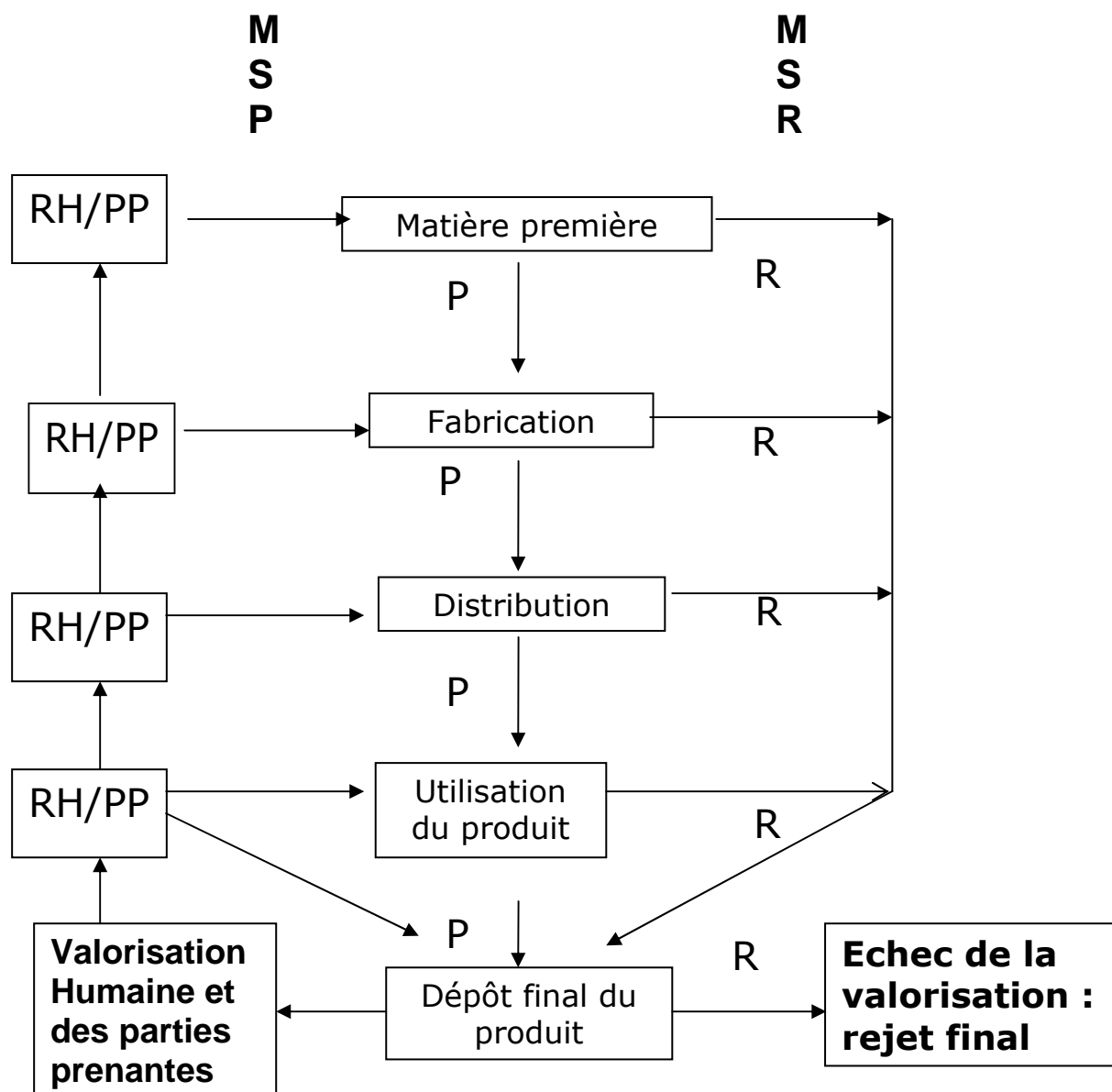
4 Discussion : la socio-conception

L'éco-conception conçoit un éco-produit de façon à limiter ses consommations de ressources naturelles, optimiser ses impacts sur l'environnement et sur la santé humaine tout au long de son cycle de vie. La socio-conception, quant à elle, définirait un socio-produit selon sa considération, depuis sa conception, sa fabrication et sa vente, des relations et conditions humaines tant en interne qu'en externe, soit l'ensemble des parties prenantes.

4.1 Description du modèle

Le processus de socio-conception envisage une boucle de considération humaine à chaque étape de la vie économique d'un produit, soit de l'extraction des matières premières entrant dans la fabrication du produit jusqu'à sa mise au rebut (cf. figure 2). Dans ce modèle, l'ensemble des parties prenantes est considérée comme une ressources utilisable dans le processus de fabrication et dont il faut limiter, voir même éviter le rejet à chaque étape comme en fin de processus. Cette fin de processus s'apparente aux conséquences à moyen et long terme du processus sur les parties prenantes. Le modèle, ainsi exposé, met en exergue les stratégies en mettre en œuvre pour concevoir des produits socialement responsable, et reconnaît les deux conséquences possibles en fin de processus : la valorisation d'un côté et le rejet final de l'autre. Le but est bien entendu de parvenir, autant que faire ce peut, à la valorisation, cette dernière permettant le réemploi et la revalorisation au cours d'un autre cycle. Ce cycle être court - quelque mois- ou long -plusieurs années- selon le type de produit considéré.

Figure 1 : Socio-conception : cycle de vie d'un socio-produit



4.2 Les composants du modèle

Le modèle présenté, qui s'inspire du modèle de cycle de vie d'un éco-produit présenté par Fuller (1999), se compose de différents éléments qu'il faut expliciter.

- **RH/PP** : représente les ressources humaines présentes sur le marché et les ressources humaines fournies par les parties prenantes de la filière, qui sont impliquées dans la conception, la fabrication, la distribution et l'utilisation du produit tout au long du cycle de vie de ce dernier.
- **R** : désigne les « rejets » humains entraînés au fil du cycle de vie du produit.
- **P** : symbolise le produit qui suit une transformation, au cours des étapes du cycle.

4.3 Les stratégies de la socio-conception

A l'instar de l'éco-conception (Fuller, 1999), à chaque étape de la vie du socio-produit, il est question de suivre, soit un management stratégique proactif de prévention (MSP) des ressources, soit un management stratégique réactif de revalorisation des ressources (MSR) en vue d'améliorer la qualité de vie économique de l'humain et des parties prenantes qui participent à la vie économique du produit.

La stratégie de prévention est un management proactif des socio-coûts que peut engendrer la dégradation de la qualité de vie socio-économique des ressources humaines. Ainsi, dans le cas des employés, il s'agit de s'assurer continuellement de leur employabilité et de leur capacité à faire leur tâche, ceci à travers, en outre, de la formation. Dans le cas des consommateurs, il s'agit de, sans cesse, apporter des innovations incrémentales et d'établir des relations continues (marketing relationnel) afin de s'assurer de leur satisfaction et fidélité.

La revalorisation (MSR) est le management de « rattrapage » suite à une dégradation que la prévention n'a pu repérer. Cette dernière, selon les suggestions de Fuller (1999), s'apparenterait à la réutilisation, au recyclage ou à la transformation. Au niveau homo-socio-economicus, la réutilisation consisterait à re-capturer une ressource afin de la ramener dans le cycle. Par exemple, un consommateur dit dormant que l'entreprise relance sur un nouveau produit ou service, voire un éventuel rétablissement de la confiance avec les actionnaires et fournisseurs. La réutilisation d'un salarié correspond, quant à elle, consisterait, par exemple, à sa réembauche (IBM Canada, tout en aménageant les tâches a réintégré un certain nombre d'anciens qui en partant à la retraite avaient gardé avec eux des savoirs-faires indispensables à la bonne marche de la société). Le recyclage correspondrait à une modification majeure de la ressource : par la formation un individu change de type de poste (horizontalement ou verticalement), rattraper un client en lui proposant un autre produit lui convenant mieux. Enfin, la transformation implique une modification totale de la ressource : reclassement pour un poste extérieur à l'entreprise, Spin-off,

4.4 La socio-conception à chaque étape du cycle de vie

- 1) Au niveau de l'extraction et l'exploitation des matières premières, la socio-conception implique une gestion des ressources humaines plus coopérative entre les donneurs d'ordres et les exploitants, le respect et s'assurer du respect des 11 conventions de l'OIT(4), la juste rémunération des sociétés exploitantes et extractrices (dans le sens donné au commerce équitable). Dans ce cas, le donneur d'ordre se retrouve dans une position impliquant de sa part une responsabilité vis-à-vis de ces fournisseurs et de leurs partie-prenantes dans la mesure bien-sûr de ceci lui garantit un retour sur investissement. Dans ce cadre, l'ordonnateur et l'ordonné doivent s'assurer de la bonne exploitation des hommes et des parties prenantes et de leur réutilisation, réaffectation, ou encore reclassement, pour éviter, autant que faire se peut, tout rejet ou abandon social.
- 2) La Fabrication au sein de la société ordonnatrice, prend en compte la gestion des parties prenantes en interne (employés : santé et sécurité, bien-être, bonne performance) et en externe (comportement citoyen et créateur de valeur vis-à-vis des 'voisins', comportements vis-à-vis des fournisseurs, bonnes pratiques humaines de ces fournisseurs, considération des besoins des consommateurs) qui participe directement ou indirectement à la production du produit ou du service. De la même façon, l'entreprise doit éviter de créer des conditions

⁴ Les domaines concernés sont : la SHS (santé, hygiène, sécurité), le travail des enfants, le travail forcé, la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, la rémunération, le temps de travail, les systèmes de management.

génératrices d'abandon social auprès des parties prenantes dont elle a la responsabilité « implicite ou explicite ».

- 3) La Distribution envisage le respect dans l'établissement de relations humaines. Non seulement la gouvernance doit respecter, mais aussi faire respecter certaines normes de bonnes conduites et d'éthiques de respect de l'homme, soit considérer avec respect l'humain au travail, lui-même en contact respectueux avec la clientèle (Eiglier, 2002) ou autre partie prenante (fournisseur).
- 4) L'Utilisation fait, plus spécifiquement, référence au service rendu à l'humain externe, c'est-à-dire, qu'un produit de consommation doit rendre un service au consommateur dénué de risque en matière d'hygiène et sécurité et de perte de pouvoir d'achat. L'utilisation établit une correspondance directe avec le processus de l'éco-conception.
- 5) La Valorisation humaine fait référence à l'étape subséquente au service rendu au consommateur, le service après-vente, le recovering (gestion des clients insatisfaits), mais aussi à l'étape inhérente ou subséquente au service rendu par l'employé, la formation, le reclassement et placement suite à un licenciement, et l'accompagnement jusqu'à la retraite.

4.5 Le management de la fin du processus

Dans ce cadre, à l'instar de la boucle d'amélioration continue (Igalens et Joras, 2002), la bonne gouvernance de l'entreprise, en tant que support des objectifs stratégiques, porteurs d'ambition pour l'entreprise, et d'une recherche d'amélioration de la performance humaine a une place prépondérante. La gouvernance doit, ainsi, à la fois considérer que la qualité contribue à l'amélioration des relations de l'organisation avec les parties prenantes, que les ressources humaines augmentent les compétences de l'entreprise et que le pilotage/contrôle de gestion fournit les informations pertinentes (Zingales, 1998). La gouvernance performante tend à trouver des points de convergence entre ces trois fonctions support de la stratégie. L'amélioration de la performance est accélérée si tous les projets de l'entreprise incluent la participation de ces trois services pour qu'ils contiennent de l'ambition stratégique, des réponses aux attentes des clients, de la confiance et une organisation de qualité. Le savoir faire-faire attendu de la gouvernance doit concilier les attentes des acteurs externes et la performance des acteurs internes, soit savoir satisfaire les attentes des premiers grâce à la performance des seconds en convergence avec les différentes fonctions stratégiques de l'organisation.

C'est à cet égard que s'installe la nécessité du rôle d'interface de l'audit social. Telle l'éco-conception, la socio-conception, processus de management et considération sociale permet de positionner l'intervention des différents standards de management socialement responsable, en fonction des étapes du cycle de vie du produit-service. La tâche de l'auditeur est une tâche d'évaluation qui consiste à cerner, avec des degrés d'approfondissement variés, les impacts d'un produit sur l'environnement social interne et externe. Cette évaluation se doit d'être multi-critères (type de partie prenante, impact sur la satisfaction des parties, les bonnes relations, le respect et sur la santé humaine...) et multi-étapes (prise en compte de l'ensemble du cycle de vie du produit-service).

Conclusion

La socio-conception tente de donner une applicabilité à la RSE et donne une place prépondérante aux différents standards de management socialement responsable des différents organismes certificateurs. En effet, cette présentation tente de positionner l'intervention de ces derniers, en fonction des étapes du cycle de vie du socio-produit. La proposition avancée énonce l'intérêt de considérer deux types de management stratégique. Un management stratégique proactif, mettant en avant l'aspect prévention (MSP), qui consiste en la préservation des ressources, en l'occurrence humaine dans cette initiative sociale. Un management réactif, dont le but est de revaloriser (MSR) les parties prenantes lésées (réellement ou perceptuellement) afin de les conserver dans le giron de l'entreprise. Cette revalorisation peut être réalisable soit par trois sous-stratégies : la réutilisation, le recyclage ou encore la transformation. Ces types de managements sont basés sur une transposition des principes de l'éco-conception.

Dans cette communication, un accent particulier a été mis sur les parties prenantes contractuelles (employé, salarié, clients), mais il peut également être considéré d'autres parties comme les investisseurs et actionnaires qui, de plus en plus, ont un regard affûté et pressant en matière de RSE. D'ailleurs, l'utilisation de la socio-conception et des stratégies qui s'y rattachent, permettraient d'améliorer sensiblement le reporting qui est rendu obligatoire depuis l'établissement de la loi NRE (2002)(5), sans oublier, l'ensemble des associations, ONG, fondations, etc. qui participent de plus en plus à la conception des produits et services à travers différentes manifestations partenariales avec les entreprises. Il est évident qu'il s'agit là d'un sujet qui doit être davantage exploré afin de parvenir à une conceptualisation fiable et à une opérationnalisation permettant son applicabilité. Néanmoins, il n'en demeure pas moins, que cette communication apporte un certain nombre d'éléments et établit un début de conceptualisation et de définition que des recherches futures ne manqueront pas de préciser.

Il va sans dire, que l'objectif final, sera la définition d'un modèle intégratif, d'éco-socio-conception. Ce dernier est le seul capable de répondre parfaitement au paradigme de développement durable et de parvenir à la conception d'un produit ou service véritablement soutenable.



⁵ Nouvelles Régulations Economiques.

Bibliographie

- Acquier A., Gond J-P. (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale des entreprises », (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) ». *Journée du Développement durable*, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Brundtland G.H (1987), « Our Common Future », *Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations.
- Caroll A.B (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- Caroll AB (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business and Society*, Vol. 38, n°3, pp. 268-295.
- Clarkson MBE (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Commission des communautés Européennes (2001), *Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001)366 final, Bruxelles, 18 juillet.
- Donaldson T., Le Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Eiglier P. (2002), « Le service et sa servuction », W.P. n° 627, IAE Aix-en-Provence.
- Freeman RE (1984), « Strategic Management: Framework and Philosophy », in *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Pittman, Massassuchets, pp. 52-82.
- Fuller D.A. (1999), *Sustainable Marketing*, Sage Publication, London-New Delhi.
- Pellissier-Tannon A. (2005), « L'adoption d'une attitude socialement responsable, et ses fondements psychologique. Un point de vue Aristotélien », *Journée du Développement durable*, AIMS, IAE-Aix en Provence, 11 mai.
- Zingales L. (1998), Corporate Governance, in Newman P. (Ed), *The New Palgrave Dictionnary of Economics and the Law*, London, Stockton Press, pp. 497-502.

