



# Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste

JEAN PASQUERO

Université du Québec à Montréal, Canada

## RÉSUMÉ

La problématique du développement durable (DD) pose des problèmes théoriques nouveaux pour la recherche en management. Elle introduit un type d'incertitude original, de nature non seulement économique et managériale, mais aussi socio-technique. Elle entraîne ainsi l'entreprise dans des contextes décisionnels inédits, marqués par la complexité, la multiplicité de parties prenantes interdépendantes, et la présence de controverses parfois paralysantes.

La théorie des parties prenantes (TPP) offre une solution utile mais incomplète pour refléter cette réalité. Pour en dépasser les limites, il faut la resituer dans une perspective à la fois processuelle et « socio-centrée ». Nous suggérons pour cela de l'arrimer aux récentes avancées du socio-constructionnisme, et jetons les bases d'une théorisation élargie du management fondée sur la construction interactive d'ordres négociés. Ce cadre d'analyse révisé permet alors d'évaluer comment se construisent les marges de manœuvre de l'entreprise face à ses parties prenantes, puis de repérer les contextes et les logiques d'action favorables à une prise en compte effective du DD dans les stratégies d'affaires.

Mots clés : Développement durable, stratégie, construction sociale, socio-constructionnisme, ordres négociés

## ABSTRACT

The problematics of Sustainable Development (SD) raise new theoretical challenges for management research. It introduces an original type of uncertainty, whose nature is not only economic and managerial, but also socio-technical. It thus throws the business firm into unprecedented decision-making contexts, marked by complexity, the multiplicity of interdependent stakeholders, and the presence of often paralyzing controversy.

Stakeholder Theory (ST) offers a useful but incomplete solution to reflect this reality. To overcome its limitations, it must be recast into a process and "socio-centered" perspective. To that end, we suggest to ground it in the recent developments of socio-constructionism, laying the foundations for an enriched conceptualization of management based on the interactive construction of negotiated orders. This revised analytical framework makes it now possible to assess how the spaces of action available to business firms get constructed in their interactions with their stakeholders, and to determine the contexts and logics of action favorable to an effective integration of SD into business strategies.

Keywords: Sustainable development, strategy, social construction, social constructionism, negotiated orders

## RESUMEN

La problemática del Desarrollo sostenible (DS) plantea problemas teóricos nuevos. Introduce un tipo original de incertidumbre, de naturaleza no solo económica y managerial, sino también socio-técnica. Acarrea así la empresa en contextos decisionales inéditos, marcados por la complejidad, la multiplicidad de stakeholders interdependientes, y la presencia de controversias a veces paralizantes.

La teoría de los stakeholders (TS) ofrece una solución útil sino incompleta para reflejar esta realidad. Para superar sus límites, es menester reubicarla dentro de una perspectiva a la vez procesual y "socio-centrada". Por eso sugerimos de anclarla en los avances recientes del socio-constructionismo, y establecemos las bases de una teorización enriquecida de la gestión, fundada en la construcción interactiva de órdenes negociados. Este marco de análisis revisado hace posible ahora de evaluar cómo se construyen las márgenes de maniobra de las empresas frente a sus stakeholders, y luego de determinar los contextos y las lógicas de acción más favorables a una integración efectiva del DS en las estrategias de negocios.

Palabras claves: Desarrollo sostenible, estrategia, construcción social, socio-constructionismo, órdenes negociados

Le développement durable (DD) s'impose lentement comme un nouvel horizon pour le capitalisme réglementé hérité du 19<sup>e</sup> siècle. L'un des défis majeurs des entreprises de notre temps est sa traduction en politiques concrètes. Or, on sait encore peu de choses sur les modalités de cette traduction. On en sait encore moins sur ses possibilités.

La problématique du DD est en effet particulièrement complexe. Elle se distingue tout d'abord par une nouvelle forme d'incertitude, de type socio-technique, où éléments scientifiques, éthiques, économiques et politiques sont fortement enchevêtrés et recourent divers niveaux d'interven-

tion. En second lieu, ces éléments font souvent l'objet de vives controverses, entretenues par de multiples parties prenantes aux intérêts divergents et parfois contradictoires. Finalement, sa mise en œuvre ne peut réussir que dans des stratégies d'action collectives où les parties prenantes impliquées sont parvenues à des définitions communes des problèmes à régler et des solutions à y apporter. Cette complexité est telle que l'usage de la réglementation publique est généralement insuffisant, et parfois contre-productif.

Ces caractéristiques posent des problèmes nouveaux pour l'entreprise. L'histoire l'a accoutumée à les aborder à la pièce, dans des contextes limités où soit elle se contentait

de satisfaire la réglementation publique, soit elle disposait d'une forte marge de manœuvre. Le contexte a changé. Face au développement durable, elle doit aujourd'hui constamment composer avec un environnement divisé; parfois hostile, mais dont la participation est essentielle au succès de ses stratégies. Sa marge de manœuvre sera d'autant plus réduite qu'elle restera passive et se laissera dicter ses choix par un environnement qui lui échappe. Les premières expériences d'intégration du DD dans les pratiques et politiques de gestion démontrent au contraire que le succès est lié à une condition fondamentale : la capacité de l'entreprise d'agir comme acteur politique, c'est-à-dire de rassembler de multiples parties prenantes internes et externes autour de projets communs crédibles et efficaces. Ces projets peuvent largement déborder le cadre restrictif de ses partenaires immédiats. Pour une entreprise, intégrer le DD dans ses opérations n'est donc pas qu'une opération technique.

La problématique du DD impose ainsi aux chercheurs en management un nouvel agenda de recherche. La plupart des théorisations classiques des relations entre l'entreprise et son environnement se prêtent toutefois mal à la compréhension des processus d'interaction socio-politiques dans lesquels les entreprises sont engagées. Schématiquement, on peut les classer en deux groupes. L'un est centré sur l'entreprise, et étudie comment celle-ci peut exploiter les caractéristiques de son environnement pour créer de la valeur économique (stratégie d'entreprise). L'autre est au contraire centré sur l'environnement, et cherche à expliquer comment cet environnement finit par s'imposer aux structures et modes d'action des entreprises (théorie institutionnaliste).

Entre le modèle de l'entreprise dominante et celui de l'entreprise dominée, il s'agit plutôt de proposer un modèle d'interaction entre l'entreprise et la diversité de ses environnements, c'est-à-dire de « ré-encadrer » l'entreprise dans le social. La théorie des parties prenantes (TPP) offre une alternative intéressante, puisqu'elle se concentre spécifiquement sur les liens entre l'entreprise et ses partenaires sociétaux. Elle ouvre donc une nouvelle direction de recherche prometteuse. Nous montrons toutefois qu'elle n'en souffre pas moins de ses propres limitations. Nous proposons donc de la reformuler dans une perspective plus interactionniste et plus « socio-centrée », capable de situer l'entreprise au sein des multiples dynamiques qui marquent la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement durable. Nous suggérons pour cela d'arrimer la TPP aux récentes avancées du socio-constructionnisme, et esquissons les bases d'une théorisation enrichie fondée sur la construction d'ordres négociés.

Le cadre d'analyse que nous proposons a pour objet d'aider à comprendre comment les entreprises peuvent transformer en politiques concrètes les différentes dimen-

sions du DD, alors que ces dernières font l'objet de controverses parfois paralysantes. Conformément à la philosophie pragmatiste qui soutient le socio-constructionnisme, il est à la fois normatif (quoi et pourquoi) et descriptif (comment). L'objectif est d'examiner comment s'établissent les marges de manœuvre de l'entreprise face à celles de ses parties prenantes, puis de repérer les contextes et les logiques d'action favorables à sa prise en compte effective du DD.

L'article se divise en trois parties. Nous commençons par répertorier les nouveaux types d'incertitude qui rendent problématique le concept de développement durable. Nous abordons ensuite le potentiel opératoire de la théorie des parties prenantes pour prendre en compte ces incertitudes. Nous jetons enfin les bases d'une approche socio-constructionniste à la théorie des parties prenantes, susceptible de rendre plus féconde la recherche sur le management du développement durable.

### Développement durable, incertitude et dynamiques socio-techniques

L'un des défis majeurs du DD pour les entreprises est qu'il est marqué par l'incertitude. Depuis une vingtaine d'années en effet, la littérature sur le développement durable revient rituellement sur le fait que la définition du DD se prête à de nombreuses versions plus ou moins compatibles (Martin, 2002; Mancebo, 2006). Ce constat n'a pourtant rien de surprenant. Le rapport Brundtland n'a de cesse de mettre en garde contre une fermeture trop rapide du concept de « développement soutenable »<sup>1</sup> :

- « Nous n'avons pas de cadre strict à imposer; nous nous contentons d'indiquer une voie qui permettrait aux peuples de la Terre de multiplier les sphères de coopération » (CMED, 1988 : 2);
- « Les interprétations pourront varier d'un pays à l'autre » (CMED, 1988 : 51);
- « Au sens le plus large, le développement soutenable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature » (CMED, 1988 : 76).

Nous nous bornerons dans cet article à retenir la définition classique du rapport Brundtland : « Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1988 : 51). Cette définition inclura les trois composantes maintenant classiques de création de valeur économique, protection de l'environnement et justice sociale. Conformément aux intentions fondatrices du concept, mais contrairement à l'usage restrictif qui en est souvent fait, cette définition dépasse donc la seule protection de l'environnement.

1. « Soutenable » est la traduction officielle de « *sustainable* » (CMED, 1988 : VI). En maintenant le vocable « durable », nous nous conformons à l'usage qui semble prédominer en langue française.

Le concept<sup>2</sup> de DD a été créé pour ouvrir un nouvel espace pour la réflexion et l'action sur le sens à donner à la société dans laquelle nous vivons. Sa définition ne peut donc être qu'ouverte. Cette ouverture, est riche de virtualités. Elle crée toutefois pour l'entreprise une grande incertitude sur le « quoi faire » et sur le « comment faire », en particulier dans les aspects les plus normatifs du DD (comme l'équité sociale). L'incertitude qui en résulte provoque une double dynamique.

Tout d'abord, concernant le « que faire », l'entreprise se trouve souvent confrontée à des enjeux sociotechniques complexes, traversés de controverses scientifiques et idéologiques qui ne peuvent trouver d'issues que dans le débat (la détermination d'objectifs partagés). À l'encontre des théorisations classiques en management, les suppléments d'information ne réduisent pas nécessairement ce type d'incertitude, ils peuvent au contraire en aggraver la confusion<sup>3</sup>. Quant à la réglementation publique, son utilité est limitée tant que ne se sont pas dégagés des consensus suffisants sur le sens à donner aux différentes composantes du concept de DD.

En ce qui concerne le « comment faire », les solutions efficaces aux problèmes de développement durable impliquent généralement la collaboration de multiples parties prenantes, ce qui pousse l'entreprise vers de nouveaux modèles d'action (la mise en œuvre de projets participatifs), eux-mêmes générateurs de nouvelles incertitudes. Les incertitudes inhérentes au DD sont donc à la fois la source et le résultat de dynamiques sociopolitiques inédites, qui réclament des approches théoriques adaptées.

Nous explorons ci-dessous cette hypothèse en trois temps. Nous abordons d'abord le DD comme concept « postmoderne », puis nous analysons ses forces et ses faiblesses pour la pratique managériale, pour en tirer finalement des conclusions pour la recherche en management : la nécessité théorique de ré-encastrier l'entreprise dans les grands processus sociopolitiques qu'a mis en mouvement la diffusion du DD.

### UN CONCEPT POSTMODERNE DÉRANGEANT

Le DD possède toutes les caractéristiques d'un concept « postmoderne », si l'on qualifie ainsi une notion émergente, mais qui remet en cause les catégories traditionnelles de la pensée et de l'action (Lyotard, 1979; Boisvert, 1995). Il a fini par s'imposer comme norme générique à tous les acteurs sociétaux, sans que personne, après vingt ans d'études, d'expériences et de controverses, ne puisse prétendre

en avoir épuisé ni le sens ni les implications. Le DD est postmoderne car il est à la fois ambigu et porteur, ouvert à la créativité. C'est un paradigme pour notre temps, qui se situe au carrefour d'une double rupture.

### Un paradigme pour notre temps

Le DD est tout d'abord un paradigme pour notre temps. Il s'inscrit au cœur de quatre des grandes tendances qui modèlent l'environnement social de l'entreprise, forgeant une nouvelle *épistémè*<sup>4</sup> (Pasquero, 2004) : (1) la complexité, où les problèmes ne sont plus isolables, mais se définissent selon de nombreux facteurs, de nombreux niveaux, et de nombreuses logiques souvent enchevêtrées et difficilement compatibles (lutter contre le travail des enfants, c'est leur donner une chance de s'instruire, mais c'est aussi priver des familles indigentes de revenus essentiels et parfois jeter ces enfants dans des activités compensatrices illégales; développer l'éthanol comme source d'énergie alternative fait exploser le prix du maïs et appauvrit les populations dont c'est un aliment de base); (2) l'équivoque, en particulier sur la validité des relations de causes à effets reconnues ou sur la généralité des valeurs réputées universelles (les OGM sont-ils ou non nocifs pour la santé, la biogénétique doit-elle ou non aider à protéger « artificiellement » la vie?); (3) le pluralisme, où l'individualisme s'exprime à travers l'action collective, réhabilitant la figure du citoyen engagé dans l'action publique (multiplication des associations militantes, et pas seulement dans les pays développés); (4) le pragmatisme, où la critique des grandes idéologies structurantes (le capitalisme, le néo-libéralisme, le marxisme) fait place au souci croissant de trouver des solutions concrètes aux problèmes sociaux et environnementaux ici et maintenant, car de plus en plus le temps semble compté.

### Une double rupture

Le concept de DD s'inscrit au sein d'une double rupture dans la façon d'aborder les problèmes des relations entre entreprise et société. En premier lieu, il accélère auprès des acteurs sociaux la remise en cause, déjà ancienne chez les auteurs de la postmodernité, de l'idée de progrès que nous avons héritée du 19<sup>e</sup> siècle. La critique philosophique de quelques uns s'est transformée en expérience quotidienne de tous, car tous les secteurs d'activité sont maintenant concernés. Jadis libératrices, la science et la technique sont devenues suspectes. Leurs résultats sont souvent sujets à caution, vite dénoncés par des résultats contradictoires. Leur contribution à la qualité de la vie est ambiguë. Leur incarnation dans la croissance économique suscite la méfiance. Les prouesses techniques des entreprises, autrefois fortement

2. Le débat reste ouvert sur le statut du vocable « développement durable » : concept, paradigme, idéologie, philosophie? Probablement tout à la fois, selon de point d'observation. Nous n'aborderons pas cette question ici, et utiliserons indifféremment tous ces termes selon le contexte.

3. L'interminable débat sur les OGM (organismes génétiquement modifiés) en Europe (quasiment absent en Amérique du Nord), ou sur la recherche sur les cellules souches, en sont une illustration caractéristique. Les dissensions touchent à la fois le monde scientifique et la société

civile, sans espoir de consensus dans un avenir prévisible. C'est l'avenir d'industries entières qui est ainsi suspendu aux incertitudes socio-techniques de ces activités, faute d'accords structurants suffisamment légitimés.

4. Concept forgé par Foucault (1966), l'*épistémè* est l'ensemble des discours socio-scientifiques qui caractérisent une époque historique.

valorisées, sont menacées par d'après remises en cause éthiques. Les exemples récents des programmes de recherche sur les cellules souches ou sur la fabrication *in vitro* de « chimères » (des cellules mi-humaines, mi-animales) soulèvent par exemple des questions éthiques qu'aucun principe actuellement reconnu ne permet de résoudre. L'industrie pharmaceutique, et celle de la biologie humaine en général, voient ainsi leur avenir menacé par une incertitude fondamentale : leur capacité de se développer dans des secteurs où la connaissance scientifique accumulée depuis des siècles peut être du jour au lendemain frappée d'interdit. Pour faire face à ces risques, plusieurs industries doivent renouveler leur modèle économique sans entrevoir clairement la direction à prendre.

La seconde rupture concerne les pratiques sociales traditionnelles. En associant le triptyque économie, équité et écologie au sein d'un même paradigme, le DD rompt avec les frontières qui séparaient ces dimensions centrales de la vie publique. Il redéfinit les prérogatives et privilèges des acteurs sociétaux classiques (État, entreprises, société civile), et oblige chacun à réinventer son rôle dans la société et ses relations avec autrui (Commenne, 2006). Cette rupture se manifeste dans au moins trois domaines, qui affectent directement les dynamiques de gestion des entreprises :

- La régulation socioéconomique prend de nouvelles formes. L'État, souvent dépassé par les initiatives des acteurs privés, n'est plus le maître d'œuvre absolu de la coordination des comportements des acteurs. Normes privées et normes publiques se superposent ou se complètent, émanant non seulement des États, mais aussi des entreprises, des associations, des institutions internationales, des groupes syndicaux, voire des consultants (Pasquero, 2006).
- Les modes d'action des acteurs évoluent, passant des comportements conflictuels de jadis (écologistes contre entreprises) aux pratiques plus participatives d'aujourd'hui, qui privilégient la collaboration plutôt que la confrontation systématique (Lepage, 1997; Baril, 2006).
- Des arbitrages nouveaux sont devenus nécessaires, entre économie, écologie, et équité, entre efficacité et légitimité, entre science et éthique, entre coercition et volontarisme, entre bénéficiaires et victimes du progrès, entre local, régional, national et international. Faute d'un appareil conceptuel adéquat, ces arbitrages courent le risque de se fonder moins sur des principes que sur des jeux de pouvoir.

## LE CONCEPT DE DD ET LA RECHERCHE EN MANAGEMENT

La position des entreprises face au DD couvre un large spectre, allant de l'inaction la plus classique jusqu'à la recherche

d'un certain leadership dans le domaine, en passant par toutes les formes intermédiaires d'affectation, d'adaptation ou d'imitation. La stratégie choisie sera déterminée par une combinaison complexe de facteurs économiques, en particulier concurrentiels, de principes socio-éthiques, et de représentations sociales, où la capacité donnée aux acteurs de comprendre la complexité des enjeux environnementaux et de leur donner un sens prend une importance centrale (Pasquero, 2002). Face aux mêmes enjeux sociétaux, la position d'entreprises, par ailleurs semblables, peut ainsi varier considérablement. La problématique du DD offre donc au chercheur de multiples occasions d'analyse.

Le terrain présente cependant de grands défis. Les incertitudes inhérentes au concept de DD placent en effet gestionnaires et chercheurs dans le contexte particulier d'une activité qui n'a pas encore trouvé de références définitives et dont les composantes peuvent entretenir entre elles des relations à la fois difficiles à saisir et changeantes. Pour les gestionnaires se pose donc le problème de l'opérationnalisation d'un concept en chantier permanent, et pour les chercheurs, celui de relier pratiques de gestion émergentes et évolution socio politique. Nous passons en revue quelques défis que cette situation pose pour la recherche en management.

### Une plasticité à double tranchant

En l'absence de normes strictes et coercitives, le DD pour une entreprise n'est donc jamais plus que ce qu'elle veut bien en faire. La plasticité du concept de DD est donc à double tranchant. D'une part, elle représente pour certaines entreprises une opportunité créatrice, leur permettant de faire preuve de responsabilités innovantes. Pour d'autres au contraire, elle peut servir d'alibi de camouflage. Dans le premier cas, le chercheur peut espérer découvrir des logiques d'actions novatrices et peut-être transférables, impliquant de multiples parties prenantes. Dans le second cas, il se heurtera à la statique de comportements qui lui apprendront plus sur les blocages à l'intégration du DD que sur les dynamiques propres à faciliter cette intégration.

Les avantages de l'ouverture du concept de DD ont été depuis longtemps signalés (Pasquero, 1990a). Comme cadre régulant l'action, il est plus facile à comprendre intuitivement que d'autres schémas fondés avant tout sur des valeurs, comme la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>5</sup>, ou sur le pouvoir, comme la gouvernance sociétale de l'entreprise. Comme concept fédérateur, il facilite les initiatives et les innovations, en particulier quand la prise en compte du DD peut avoir un effet sur la position concurrentielle (Grandval et Soparnot, 2005; Porter et Kramer, 2006). Il peut être adapté aux spécificités du terrain, et par là mener à de meilleurs résultats que les solutions imposées. Pour le monde des affaires, le concept tombe également à point

5. Nous nous référons ici à la définition classique de la Responsabilité sociale des entreprises comme l'ensemble des engagements sociétaux que les entreprises, souvent pour des motivations d'ordre moral, exer-

cent volontairement, c'est-à-dire au-delà des exigences légales. Face à la montée du concept parfois concurrent de DD, cette définition est actuellement en voie de se modifier.

pour répondre au discours critique de la contestation altermondialiste ou aux incantations de la responsabilité sociale traditionnelle. Le DD permet ainsi de renouveler le capitalisme libéral tout en préservant ses bases, fournissant un contrepoint au néo-libéralisme individualiste incarné par Milton Friedman et l'école de Chicago (Friedman et Friedman, 1979) sans concessions majeures aux idéologies antilibérales. Il permet ainsi à de nombreux acteurs sociaux de mettre fin à de vieilles querelles et de se retrouver plus facilement autour de projets communs.

D'un autre côté toutefois, la flexibilité du concept peut aussi servir de prétexte aux entreprises pour justifier leur inaction par le flou qui l'entoure (quel est le sens du concept, par où commencer, combien cela va-t-il coûter, où s'arrêter?). Plus cyniquement, elle peut même être instrumentalisée pour camoufler cette inaction sous des discours convaincus mais dénués de suites concrètes, permettant à leurs dirigeants de se donner bonne conscience à peu de frais (certains rapports annuels sur le développement durable se lisent plus comme des brochures publicitaires que comme des inventaires honnêtes de réalisations). Ces comportements ne sont pas nouveaux. Ils ont été depuis longtemps décrits par les théories institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977). On les retrouve dès que les entreprises doivent intégrer dans leurs décisions des éléments qui ne sont pas liés directement aux intérêts de leur position concurrentielle.

### La confusion conceptuelle

Les faiblesses conceptuelles du concept de DD présentent un autre défi. Elles touchent à la définition des notions fondamentales sur lesquelles est fondé le concept de DD. De nombreux auteurs ont fait allusion au caractère « fourre-tout » de ce concept (Sachs, 1999; Boisvert et Vivien, 2006; Mancebo, 2006). Le concept de création de valeur fait l'objet de toutes les critiques. La notion de « développement », que l'on oppose à celle de croissance, se réfère par exemple à des dizaines de champs socio-économiques mal définis. On se rend vite compte qu'elle dépend toujours d'une philosophie politique, et qu'il est donc illusoire de croire qu'il est possible de parvenir à des définitions consensuelles sans passer par d'âpres négociations multipartites. La notion de « durabilité » est tout aussi controversée. Dans le seul domaine de la protection de l'environnement, les spécialistes se déchirent sur plusieurs conceptions : forte (qui sanctuarise les ressources naturelles); faible (qui permet de substituer des pertes de capital naturel par des gains en capital technique et humain, c'est-à-dire en innovation); juste (qui réoriente toute l'activité économique vers des modèles durables d'équité sociale et de lutte à la pauvreté). Chez les spécialistes, comme sur le terrain, des notions apparemment aussi fondamentales que le concept de « ressource » ou celui de « nature » se révèlent également problématiques. Historiens et géographes démontrent à l'envi qu'il s'agit avant tout de constructions sociales. La représentation de la nature a ainsi beaucoup changé avec les époques, et il est probable qu'il en sera ainsi dans le futur. Redoutée comme source de dangers pendant des siècles, la « nature » devint

réservoir de ressources avec la société industrielle, pour se transformer en trésor à préserver dans la nôtre. Ces ambiguïtés sont au cœur des interrogations actuelles sur l'industrie forestière.

S'ajoute à cette confusion le caractère équivoque de la notion de « générations futures », pourtant au cœur de la définition officielle du DD : comment connaître les besoins de ces générations, de quel droit pouvons-nous les définir à l'avance, de quoi devraient être constituées les potentialités humaines de demain? Le philosophe Hans Jonas, dont les travaux sont à l'origine du principe de précaution, a bien montré toute la difficulté de ce questionnement (Jonas, 1990).

C'est l'ensemble des composantes du DD qui sont ainsi livrées à des interprétations conflictuelles. Le développement de cadres d'action communs cohérents requiert donc de fines analyses de terrain. C'est un domaine où la recherche en management est toutefois encore en friches, faute d'un paradigme adéquat.

### Un champ d'action morcelé

Dans la pratique, les acteurs se rendent compte qu'aucune démarche cohérente de DD ne peut réussir sans tenir compte des interdépendances qui la lient d'une part aux démarches parallèles qui se situent au même niveau qu'elle, et d'autre part aux démarches entreprises aux niveaux inférieurs et supérieurs. Ces niveaux sont multiples et interdépendants : organisationnel (l'entreprise), local, interrégional, national et souvent mondial. Ils pèsent fortement les uns sur les autres, alors que chacun suit des logiques territoriales et administratives différentes et pas toujours compatibles. Sur le terrain, leur articulation peut se révéler particulièrement problématique. Plusieurs auteurs déplorent ainsi qu'au niveau mondial, le DD, pourtant trifonctionnel, soit en réalité surtout orienté vers la protection de l'environnement. Sont priorisés en particulier le réchauffement climatique et la biodiversité, qui ont fait l'objet de conventions à Rio en 1992 (Aubertin, Hourcade et Vivien, 2006). À un niveau inférieur, la multiplication des « Agenda 21 » locaux, voulue elle aussi par la conférence de Rio, a produit des plans très disparates et peu coordonnés entre régions voisines, créant une confusion croissante parmi les acteurs. Des élus se plaignent que cette décentralisation porte en elle le germe de la clientélisation, car en se politisant, le DD devient souvent l'otage d'intérêts politiques et économiques locaux. À tous les niveaux, face à la variété des intérêts en jeu, et en l'absence de cadres recteurs reconnus, le DD s'est ainsi souvent constitué en un espace permanent de polémiques stériles entre acteurs majeurs (multinationales, altermondialistes, institutions territoriales, institutions financières, ONG) (Martin, 2002).

Malgré certaines tentatives, le cadre d'action pour le développement durable reste ainsi très morcelé. Il convient donc ici aussi de développer des modèles d'analyse des processus de concertation et de la place des entreprises au sein de ces processus.

## Des recherches cloisonnées

En matière de DD, l'action de l'entreprise est encadrée dans celle que lui permettent ses différents environnements. Or, la recherche sur le DD reste cloisonnée.

Un premier groupe d'études se situe à un niveau global d'analyse (gestion des écosystèmes, émancipation des populations pauvres, négociations internationales). L'entreprise en est absente. Un autre groupe examine la réglementation publique, et compare l'efficacité des systèmes classiques de coercition légale aux nouvelles approches inspirées du marché (par exemple, le marché des permis de polluer). L'entreprise n'est pas son unité d'analyse. Au niveau de l'entreprise, plusieurs recherches portent sur les stratégies de formulation de politiques de protection de l'environnement, et plus rarement de développement durable (Boiral, 2003, 2007; Aggeri et al., 2005; Grandval et Soparnot, 2005).

Rares toutefois sont les recherches de type inter-organisationnel liant les processus socio-politiques externes liés au DD et l'intégration du DD dans les entreprises (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000; Labelle et Pasquero, 2006). La plupart se contentent de considérer le DD comme un ensemble statique d'exigences externes, portées par des catégories finies de parties prenantes, plutôt que comme des développements dynamiques faisant l'objet de controverses parfois inhibantes. Elles négligent les processus d'apprentissages collectifs qu'entraîne inévitablement l'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes.

L'une des raisons en est qu'en management ce domaine de recherche est encore dominé par deux paradigmes dont les bases rendent difficiles tout traitement interactionniste : la stratégie et l'institutionnalisme. Le paradigme stratégique privilégie le point de vue de l'entreprise, et s'intéresse aux modalités selon lesquelles cette dernière peut contrôler son environnement. Il sous-estime le pouvoir et la légitimité des partenaires sociétaux de l'entreprise. Le paradigme institutionnaliste se place au cœur de l'environnement, et analyse comment l'environnement finit toujours par s'imposer à l'entreprise. Il tend à surdéterminer le comportement des entreprises par des facteurs externes. Les deux considèrent qu'une frontière claire sépare l'entreprise de son environnement. Les deux sont mal équipés pour rendre compte des processus d'apprentissage complexes qui caractérisent le DD.

6. Hoffman (2001) a étudié le développement des politiques de protection de l'environnement dans les industries américaines de la chimie et du pétrole sur une période de 30 ans. Il s'est demandé pourquoi cette problématique, considérée comme une « hérésie » dans les années 1960, s'est transformée en un « dogme » dans les années 1990. Il adopte une approche institutionnaliste renouvelée, et montre que la prise en compte croissante de la protection de l'environnement par les entreprises de ces secteurs n'est pas due seulement aux pressions de la loi et des activistes, mais aussi aux interactions continues entre ces entreprises et de multiples acteurs externes, comme leurs banquiers, leurs assureurs, leurs clients ou leurs fournisseurs. Ces contacts mènent avec le temps au mûrissement des représentations sociales de la protection de l'environnement dans chaque fonction de l'entreprise, et au développement de cadres d'analyse communs (*frames*) sur le sens à donner à ce concept et à sa mise

Il est vrai que le paradigme institutionnaliste s'est récemment assoupli, comme en témoigne la magistrale étude de Hoffman (2001) sur le lent « verdissement » de l'industrie chimique américaine<sup>6</sup>. Ce paradigme réduit toutefois encore trop les stratégies des entreprises à un exercice d'adaptation aux pressions et aux normes imposées par leur environnement. Son parti pris théorique méconnaît l'action managériale et les intentionnalités des acteurs. Il dévalue les conflits d'une part entre les parties prenantes qui constituent l'environnement, et d'autre part entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il néglige les négociations auxquelles doivent se livrer ces parties prenantes pour parvenir à des solutions efficaces et durables. Ces faiblesses sont propres à la plupart des théories de l'organisation (Stern et Barley, 1996).

Face à ces nombreux défis, la recherche en management fait défaut, car elle est mal préparée à prospecter le nouveau contexte que crée la problématique confuse du DD. Si l'on veut prendre le DD au sérieux, il est donc urgent d'explorer ce que l'entreprise fait (ses pratiques concrètes) dans ce domaine, ce qu'elle peut faire (ses potentialités), et bien entendu ce qu'elle devrait faire (ses obligations). Pour y parvenir, il convient de la resituer au cœur des processus sociopolitiques complexes qui caractérisent le DD : il faut la « ré-encastrent » dans le social.

## RÉ-ENCASTREMENT L'ENTREPRISE DANS LE SOCIAL

Le traitement de l'entreprise dans la littérature doit donc être recentré. L'entreprise doit passer du statut d'objet (économique ou social) à celui de sujet (économique, social et politique). Elle doit être « réencastrentée » dans le social, au sens où Granovetter (1985), à la suite de Polanyi (1944), définit « l'encastrement » : l'appartenance à un système de relations<sup>7</sup>. Tout comportement économique est ainsi encastrenté dans des réseaux de relations sociales sans lesquelles il ne pourrait ni exister ni trouver les ressources nécessaires à son action. Ces réseaux ne sont pas seulement des contextes d'action, ce sont aussi des espaces dans lesquels chaque acteur construit ses intérêts en fonction des opportunités qui se présentent à lui et des demandes des autres acteurs.

### « Réinventer le collectif » : de nouvelles logiques

La mise en œuvre du DD fait évoluer le sens qu'il faut donner au terme de « société civile ». Jadis limité aux rapports

en œuvre. L'étude de Hoffman est considérée dans certains milieux comme un classique. Elle ne concerne toutefois que la protection de l'environnement et ne s'intéresse pas au DD comme tel.

7. Le concept d'encastrement (*embeddedness*) remonte à Polanyi (1944), selon lequel l'émergence du marché capitaliste aurait « désencastrenté » les activités économiques des relations sociales pour les rendre quasi autonomes. Certains polanyistes estiment même que dans le capitalisme moderne, les relations sociales ne seraient plus que le reflet du marché. Granovetter défend une version plus modérée de l'encastrement, entre la version dite « sur-socialisée » des polanyiens et la version « sous-socialisée » des économistes dits institutionnalistes (Williamson, North). C'est la position que nous adoptons.

entre l'État et « le reste de la société », ce vieux concept hégélien doit être repensé en fonction du pluralisme, et donc du polycentrisme (multiplication des centres de pouvoir), des sociétés contemporaines. Pour « agir dans un monde incertain », il nous faut ainsi « réinventer le collectif » (Callon, Lascoumes, et Barthes, 2001), par exemple expérimenter des « forums hybrides » où puissent s'exprimer les dissensions et se forger des consensus. Nous devons mettre en place des mécanismes adéquats pour résoudre l'excédent d'incertitude généré par le paradigme du DD.

La définition des enjeux du DD fait ainsi l'objet de luttes entre groupes concurrents qui s'en disputent la « propriété » (Gusfield, 1991)<sup>8</sup>, chacun se réclamant d'une légitimité différente. Pour dépasser ces rivalités, le rapport Brundtland propose de les concilier par la concertation, pierre angulaire de sa version du DD. L'entreprise y a sa part. Le DD la place au cœur de nouveaux rapports dont elle a rarement fait jusqu'ici l'expérience de façon simultanée : face à l'État bien entendu, mais aussi face à des parties prenantes en expansion permanente, où se réunissent autour d'une même problématique firmes concurrentes, groupes de pression, collectivités territoriales, marchés financiers, mondes de la science, de la technique et de l'éthique. Pour rallier ces logiques autour des projets communs, le marché et la réglementation classiques restent des instruments puissants de régulation, mais ils ont maintes fois montré leurs carences. La concertation en est bien un adjuvant indispensable.

Notre connaissance des modèles de concertation se limite toutefois à des cas particuliers, comme les affaires internationales ou les relations syndicales. Les premières relèvent du niveau macrosocial, les secondes du niveau intraorganisationnel, et les deux s'exercent généralement dans des contextes spécialisés et fortement normés. Or le niveau qui nous intéresse ici est le niveau mésosocial (interorganisationnel), qui se caractérise par son ouverture et son indécidabilité. C'est le niveau des relations entre l'entreprise et les membres de son « environnement opératoire » (l'ensemble des parties prenantes que l'entreprise doit prendre en compte quand elle détermine ses stratégies : Pasquero, 2003). Nous savons peu de choses sur la concertation à ce niveau, tant sur le plan théorique que sur celui des pratiques.

### **Incertitude et insertion sociétale : un nouvel agenda de recherche**

La nature composite du DD ouvre un champ de recherche considérable sur l'insertion de l'entreprise dans son environnement. Tout l'acquis des théories de l'organisation, développé surtout dans le cadre du libéralisme concurrentiel, doit être révisé sous l'angle nouveau d'un paradigme visant à intégrer objectifs sociaux, écologiques et économiques au sein d'une même démarche d'entreprise. Un nouvel agenda de recherche en management fait ainsi son appari-

tion. Se posent le problème des fins, celui des moyens et celui de la nature de la firme. Nous donnons ici quelques exemples de questions de recherche pertinentes liant les niveaux macro et méso-social de l'environnement de l'entreprise avec le développement de ses stratégies de DD. Nous verrons plus loin l'intérêt des approches socio-constructionnistes pour répondre à ces questions.

En ce qui concerne les fins, le paradigme du DD porte le coup de grâce au modèle exclusivement actionnarial de gouvernance de l'entreprise. Il permet de dépasser l'approche désormais désuète du modèle concurrent de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Il pose les mêmes questions, mais à l'intérieur d'un cadre normatif mieux balisé, coiffant l'ensemble des activités des entreprises : dans ce nouveau cadre, envers quelles parties prenantes la firme doit-elle faire preuve de responsabilités sociales particulières? Envers lequel des trois piliers du DD – économique, social et environnemental – est-elle redevable en priorité? Si l'un d'entre eux domine, ou doit dominer, comment devraient y être intégrés les deux autres? Dans quelle mesure est-il légitime que l'entreprise participe à la définition du bien commun auquel on lui demande de contribuer? Comment doit être définie la « performance » de l'entreprise, une fois qu'ont été calculés les indices financiers classiques? Sur quel périmètre doit porter cette performance (l'établissement, le groupe national, le groupe mondial, le secteur économique, le territoire)? À la différence de la RSE classique, qui se concentrait sur les pratiques volontaristes des entreprises, celles qui allaient au-delà des lois, le paradigme du DD permet d'intégrer toutes les dimensions normatives de la gestion, les volontaires comme les obligatoires, au sein d'un même champ d'action. Il offre ainsi la possibilité d'un certain déblocage théorique en repensant le rôle social de la firme à partir d'une nouvelle problématique.

Sur le plan des moyens d'action, le DD ouvre également de nombreuses pistes de recherche : Quelles sont les nouvelles formes de régulation sociale multipartites auxquelles participe l'entreprise? Quelle part y est dévolue respectivement au marché et à la réglementation publique? En l'absence de réglementation publique coercitive, quels sont le potentiel et les limites des systèmes d'autorégulation qui se mettent en place? Comment conceptualiser la transition entre des pratiques éco-défensives vers des pratiques éco-stratégiques? Comment hybrider facteurs économiques, sociaux et écologiques dans les décisions? Comment rendre compte de la capacité de changement de toutes les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise est amenée à collaborer (employés, mais aussi élus, fonctionnaires, populations)? Comment se définissent les stratégies collectives de DD et quelles sont les conditions de leur adoption par les diverses parties? Par exemple, parmi les divers scénarios développés pour parvenir à une industrie agro-

8. Par propriété (*ownership*) d'un enjeu (*issue*), Gusfield (1991) entend la capacité pour un groupe donné d'en imposer une définition considérée comme dominante dans le discours social du moment.

alimentaire durable (réduction, rupture, autres?), quels sont ceux qui vont se transformer en actions concrètes, pourquoi et comment? Quels sont les liens entre les moyens d'action retenus et le contexte institutionnel ambiant? Par exemple, dans quelle mesure les traditions de dialogue social, ou de solidarité individuelle et territoriale, influencent-elles dans chaque pays les solutions retenues par les entreprises, par rapport aux choix faits dans d'autres pays?

Face au DD, la nature de la firme ne peut plus se théoriser simplement en termes économiques, par exemple comme un nœud de contrats, même si l'on étend cette conception à de multiples parties prenantes (Jones, 1995). Il est en effet nécessaire de réhabiliter sa nature d'acteur politique et public. On le voit bien avec l'avènement du « Pacte mondial », par lequel l'ONU tente de domestiquer la mondialisation en exhortant les multinationales à s'engager activement envers un code éthique universel, dont les dix principes directeurs concernent tous des engagements dont les conséquences économiques pour l'entreprise ne sont qu'indirectes (Macintosh et Murphy, 2003)<sup>9</sup>. On le voit tout autant dans les récentes théorisations du rôle de la firme en termes de citoyenneté mondiale (Logsdon et Wood, 2002). On l'observe aussi dans la pratique, quand par exemple, un grand laboratoire comme Novartis se reconnaît publiquement la responsabilité de promouvoir le « droit à la santé » (« *right to health* ») ou un salaire décent (*living wage*) pour tous<sup>10</sup>. Le DD repose alors avec une acuité nouvelle le problème de la théorie de la firme, et place les théories existantes sur la défensive face aux nouveaux défis planétaires. Plusieurs questions de fond émergent alors : Que peut-on sauver des théorisations classiques face au DD? Comment incorporer les nouvelles formes d'incertitude – socio-technique et dynamique – dans les modèles de décision managériale? Comment définir la légitimité de l'entreprise dans un contexte en redéfinition permanente? Comment définir les frontières de l'entreprise dans un environnement où en partageant le pouvoir avec des acteurs étrangers à ses murs, elle se trouve liée par des réseaux de relations sociopolitiques qui se font et se défont au gré des intérêts de chacun?

### Les caractéristiques d'un cadre théorique renouvelé

Le tour d'horizon précédent permet de dessiner les contours d'une approche théorique renouvelée de la prise en compte du DD par les entreprises, en particulier dans leur interface avec leur environnement. Une place est à prendre, qui est encore laissée libre par la théorie des organisations classique. Trois caractéristiques de base doivent être satisfaites.

9. Les dix principes directeurs concernent les droits humains, les droits des travailleurs, la protection de l'environnement, et la lutte à la corruption. L'entreprise y est avant tout considérée comme un acteur socio-politique.

10. Novartis, *Annual Report*, 2006

11. L'une des raisons de ce parallélisme est la différence de niveaux d'analyse. Le DD trouve ses sources dans un faisceau de réflexions critiques et réformatrices sur certaines défaillances du capitalisme, notamment en matière de justice sociale et de protection de l'environnement. Corps de principes, ce concept se situe à l'origine à un niveau plutôt

- Une conception avant tout politique : face aux incertitudes qu'éprouvent les entreprises envers le DD, l'approche doit se concentrer sur les intérêts des acteurs et leurs représentations, et sur les jeux de pouvoir qui les lient aux autres parties prenantes.
- Un ancrage socioconstructionniste : l'examen des caractéristiques du DD nous a démontré que tous ses éléments de base sont socialement construits : enjeux, représentations sociales, intérêts des acteurs, niveaux d'intervention, politiques publiques, résultats scientifiques et techniques, mais aussi les notions de protection, d'équité, de performance, de développement, de durabilité, et même de « milieu naturel » (Latour, 1999; Mancebo, 2006). Le cadre théorique recherché doit faire sienne cette ontologie (au sens de présupposés théoriques sur la nature de la réalité.).
- Le repérage de processus : un cadre théorique renouvelé doit permettre de coller au mieux à la réalité des décideurs d'entreprise. Il doit pouvoir traiter aspects descriptifs comme aspects normatifs, défricher de nouvelles réalités (nouvelles formes de régulation, nouvelles pratiques), élucider les enjeux et leurs modes de résolution, catégoriser les stratégies et les conditions de leur durabilité, proposer des modèles de performance, et garantir une certaine transférabilité des résultats. Il s'agit de découvrir les outils permettant aux gestionnaires de relever le défi d'une « gestion responsable » (Pasquero, 2002).

Toutes ces questions touchent au cœur des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, thème qui est précisément celui de la Théorie des parties prenantes. Il convient donc d'examiner maintenant le potentiel de cette théorie pour les aborder. Nous verrons que si la TPP est incontournable comme point de départ, elle n'en nécessite pas moins d'être enrichie par des apports extérieurs, qui seront élaborés dans la troisième partie.

### La « Théorie des parties prenantes » comme point de départ

Développement durable (DD) et Théorie des parties prenantes (TPP) procèdent de sources différentes, et ont longtemps suivi un cheminement indépendant<sup>11</sup>. On reconnaît aujourd'hui leur évidente complémentarité. Sur le plan de

institutionnel, macro social, voire planétaire. La TPP est née d'un souci de décrire l'ensemble des relations qu'entretient l'entreprise avec ses principaux partenaires d'affaires. Elle se situe à un niveau plutôt inter organisationnel. Une certaine convergence est observable aujourd'hui, soit au niveau managérial (études des pratiques de développement durable, quoique le plus souvent réduites à la protection de l'environnement ou la gestion des ressources humaines), soit au niveau institutionnel (par exemple l'analyse de la négociation et de la diffusion des grands systèmes de normes de DD, comme ISO 26000, AA1000, la grille du GRI, et beaucoup d'autres) (Gond, 2006).

la recherche en management, la problématique du développement durable offre en effet une occasion unique pour enrichir la TPP comme outil d'analyse de l'insertion de l'entreprise dans la société. À l'inverse, l'analyse en termes de parties prenantes peut s'avérer très féconde pour comprendre comment les acteurs transforment le concept encore nébuleux de DD en pratiques et stratégies.

Malgré sa popularité, la perspective des parties prenantes reste toutefois inconfortable pour les chercheurs en management. Plus de vingt ans après l'apparition du terme de « partie prenante » sur le marché des concepts<sup>12</sup>, elle ne s'est toujours pas trouvée une étiquette convenable. La plupart des auteurs évitent soigneusement de la baptiser « théorie », préférant la qualifier d'un terme plus neutre comme « approche » ou « modèle »<sup>13</sup>. Cette prudence ne se dément pas dans les articles les plus récents, témoignant bien d'un malaise de la profession. La « théorie des parties prenantes » n'a en effet rien d'une théorie au sens classique du terme: pas de fondements épistémologiques clairs ni agréés, pas de propositions testables sans recours à des apports externes (à partir par exemple de la théorie de l'agence), problèmes difficiles de mesure et d'analyse, en particulier quand il s'agit d'intégrer facteurs objectifs et facteurs normatifs. Pour de nombreux auteurs, elle n'est en fait qu'une heuristique commode. Nous partageons ce point de vue. Toutefois, si elle n'est pas une théorie, elle peut fournir la base d'un renouvellement des théorisations existantes. Pour cette raison, et par souci de lisibilité, nous conserverons dans ce texte le vocable de Théorie des parties prenantes (ou TPP).

Nous évaluons ci-dessous l'intérêt de la TPP pour la problématique de l'entreprise face au DD. Nous aborderons successivement la nouveauté apportée par la TPP, puis sa lente évolution vers un paradigme plus participatif, et finalement son potentiel pour la recherche sur le management du DD. Nous en tirerons comme conséquence que pour être féconde en ce domaine, la TPP doit pouvoir s'inscrire dans le contexte d'un paradigme socio-constructionniste.

12. Le terme de *parties prenantes* est d'origine américaine. L'ouvrage qui l'a popularisé en gestion est celui de Freeman (1984). La traduction française a longtemps hésité entre différents équivalents pour se fixer, il y a quelques années, sur le terme plus juridique de *parties prenantes*. Le concept est sorti depuis du strict domaine de la gestion pour s'insérer dans le vocabulaire courant.

13. Un survol des titres de quelques textes parmi les plus significatifs montre que plus d'une dizaine de termes sont indifféremment employés pour qualifier la « théorie des parties prenantes » : « approche » (« *approach* » : Freeman, 1984), « pensée » (« *thinking* » : Näsi, 1995; Andriof et al. 2002), « conceptualisation » (« *theorizing* », Gioia), « orientation » (« *orientation* », Logsdon), « tradition de recherche » (« *research tradition* », Trevino et Weaver), « analyse » (« *analysis* », Goodpaster), et aussi « perspective » (« *perspective* »), « cadre » (« *framework* »), « modèle » (« *model* »), voire « doctrine » ou « paradigme » – le même auteur pouvant passer d'un terme à l'autre au gré de ses publications (Clarkson, Freeman). La TPP hésite donc à se nommer « théorie » (« *theory* »). Une exception notable est le titre de l'article classique de Donaldson et Preston (1995), dont l'objet est justement de déterminer les fondements qui pourraient transformer cette perspective

## UN PARADIGME DE LA RELATION

Le grand apport de la TPP est le changement de perspective qu'elle apporte sur l'étude du management. La gestion y est conçue non plus comme simple calcul optimisateur, mais comme processus de compromis entre des intérêts inscrits au cœur de relations, c'est-à-dire comme satisfaction d'un ensemble de parties prenantes. Le concept d'entreprise est aussi réformé : la TPP transforme l'entreprise du statut d'outil de production au service de l'avoie de ses actionnaires en un acteur socialisé face à un environnement composé de différentes parties prenantes, où les actionnaires occupent une place de choix, mais pas une place unique.

### Un sens nouveau à l'action managériale

La représentation de l'environnement de la firme en termes de parties prenantes s'est imposée pour répondre au besoin de désigner l'ensemble des « publics » susceptibles d'affecter les intérêts des entreprises, au-delà du seul intérêt de leurs actionnaires. La politisation de l'environnement des entreprises depuis les années 1960, marquée par la multiplication des groupes de pression, exigeait un élargissement de la conceptualisation classique de l'environnement de la firme (Pasquero, 1989). Une lente gestation théorique a toutefois précédé l'émergence du terme. Nous évoquons ci-dessous quelques étapes majeures de cette évolution.

Dès 1932, les économistes Berle et Means démontraient que, contrairement aux postulats de la théorie économique, la haute direction pouvait supplanter les actionnaires dans la gouvernance (« control ») des entreprises (Berle et Means, 1932). Cette brèche débouchera lentement sur des approches plus politiques à l'entreprise, c'est-à-dire des approches fondées sur les relations entre acteurs<sup>14</sup>. Elle trouvera un relais entre autres chez Barnard (1936), l'un des pères fondateurs du management moderne. Dans les années 1950, Bowen (1953)<sup>15</sup>, théoricien de la Responsabilité sociale de l'entreprise et Dill (1958)<sup>16</sup>, théoricien des organisations, étendent cette perspective hors de l'entreprise, et présentent les premières ébauches d'une description de l'environnement

en une théorie. [Note : les références non datées ne sont pas invoquées ailleurs dans l'argumentation de cet article. Pour une recension, voir Gond et Mercier (2004)].

14. Incidemment, le livre de Berle et Means est aussi considéré par certains comme la source de la théorie de l'agence, une approche relationnelle strictement économique à la nature de la firme, dont la théorisation est à l'opposé de l'approche par parties prenantes dont il est question ici.

15. Le cas de Bowen est intéressant, car en théorisant les fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise, il anticipait, avec 50 ans d'avance, les débats théoriques contemporains autour du concept de développement durable.

16. Dill (1958) fournira une des premières tentatives de sélection entre parties prenantes, que l'on appelait à l'époque « publics » ou « constituents ». Son article popularisera la notion de « *task environment* », défini comme le groupe de publics externes dont la firme doit considérer les intérêts quand elle fixe ses objectifs. Sa conception se retrouvera 25 ans plus tard reprise dans le modèle de stratégie concurrentielle classique de Porter.

de la firme sous forme d'une collection de parties prenantes. L'approche systémique des organisations des années 1960 facilitera l'évolution de cette pensée. Il faudra toutefois attendre le livre de Freeman (1984) pour que le concept de partie prenante (« *stakeholder* »)<sup>17</sup> se diffuse dans le vocabulaire des théoriciens de l'organisation<sup>18</sup>.

C'est ce livre qui donnera au concept sa définition classique: « Une partie prenante dans une entreprise est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984 : 46). Cette définition très large s'avérera problématique pour les théorisations futures<sup>19</sup>, mais elle indique clairement l'orientation de la nouvelle perspective : l'entreprise doit se penser comme l'un des membres des réseaux de relations qu'elle entretient avec les membres de son environnement.

Dix ans plus tard, Donaldson et Preston (1995) tenteront de formaliser la Théorie des parties prenantes, en lui reconnaissant trois fonctions : descriptive (elle rend bien compte du comportement des gestionnaires); utilitaire (elle constitue un bon outil de gestion); normative (elle reconnaît les droits et les valeurs des parties prenantes). Ce dernier aspect est une nouveauté pour la théorie des organisations, car à l'encontre de l'institutionnalisme classique, il situe le problème des valeurs dans les acteurs plutôt que dans les forces sociales environnantes. Il pose la question de la légitimité des actions des acteurs, qu'il s'agisse des parties prenantes externes ou des gestionnaires de l'entreprise. Donaldson et Preston soutiennent qu'en définitive les fondements de la TPP sont essentiellement de nature éthique (« *its fundamental basis is normative* » : 67). Freeman (1995) devait ajouter une quatrième dimension à ce tableau, celle d'une fonction métaphorique, porteuse d'un discours moderniste dans lequel les gestionnaires se reconnaissent et peuvent donner un sens à leur action et le communiquer.

Ce qu'il faut retenir de ces avancées conceptuelles, c'est que la TPP se présente comme une alternative aux théorisations héritées de la microéconomie ou de la sociologie fonctionnaliste. Elle rompt avec l'utilitarisme actionnarial de la première, et ses présupposés axiomatiques d'opportunisme et d'égoïsme individuel. Elle se détache de la seconde en se recentrant sur l'acteur, ses intérêts, ses

valeurs, sa légitimité intrinsèque. En ce sens, elle se prête mieux à traiter la problématique de l'entreprise face au développement durable que les approches qui la précédaient.

#### UNE TIMIDE ÉVOLUTION VERS LE PLURALISME PARTICIPATIF

L'approche par parties prenantes a connu une certaine évolution, du statisme vers un certain interactionnisme, qui accroît sa pertinence pour la recherche sur le DD. À l'origine avant tout firmo-centrée et plutôt utilitariste, elle intègre aujourd'hui de nouveaux développements vers une conception socio-centrée et plus ouverte aux dimensions normatives de la gestion. Nous en tirons une nouvelle figure, celle de partie prenante compétente.

#### La TPP firmo-centrée : l'entreprise « contre » son environnement

La TPP est restée longtemps firmo-centrée, c'est-à-dire dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, elle prenait le point de vue de l'entreprise. Son objectif principal était de fournir un cadre d'analyse propre à minimiser les risques émanant d'un environnement considéré comme hostile à l'entreprise, composé de parties prenantes disposant toutes d'un pouvoir de nuisance qu'il fallait contrôler. L'analyste composait alors une carte des relations que maintenait l'entreprise avec ses parties prenantes « pertinentes » et classait ces parties selon leur impact prévisible. Suivait une analyse stratégique en plusieurs étapes où dominait la figure impérieuse du gestionnaire-stratège préparant la bataille (Weiss, 1998). La firme y était décrite comme se dressant contre son environnement.

Cette modélisation supposait un préalable : l'identification des parties prenantes pertinentes parmi le nombre quasi illimité des parties prenantes éventuelles. De nombreux schémas furent proposés, qui tous se fondaient sur des théorisations différentes, parfois incompatibles<sup>20</sup>. L'archétype qui finit par s'imposer fut le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), dont l'objectif est d'enfermer toutes les parties prenantes dans sept catégories et de les prioriser par ordre « d'importance »<sup>21</sup>. En réduisant la « théorie des parties prenantes » à une heuristique mécanique, ce modèle consacrait le triomphe de l'empirisme.

17. Freeman (1984) retrace l'origine étymologique du terme dans les années 1960, sans pouvoir remonter plus loin. On connaît le jeu de mots qui a transformé l'anglais *stockholder* (porteur de parts, actionnaire) en *stakeholder* (porteur d'intérêts variés).

18. Il faut se rappeler que le livre fondateur de Freeman (1984), malgré les utilisations qui en ont été faites par la suite, a été écrit comme contribution au management stratégique, et pas à la responsabilité sociale ou à la protection de l'environnement, et encore moins à ce qu'on appelle aujourd'hui le développement durable. Son titre ne laisse aucun doute à ce sujet et, dès les premières pages, il reprend intégralement le modèle d'analyse concurrentielle de Porter, qui commençait à se diffuser dans les écoles de gestion.

19. L'absence d'un soubassement théorique ferme a ouvert la voie à une profusion de définitions du concept même de partie prenante, chacune correspondant à une représentation particulière de la firme (Mitchell, Agle et Wood, 1997; Gond et Mercier, 2004)

20. Une rapide analyse des modèles proposés suggère les bases de sélection suivantes (certains s'inspirent de textes antérieurs au livre de Freeman, 1984) : l'impact (Freeman, 1984), l'engagement (Pasquero, 1996), l'équité (Phillips), le contrôle des ressources critiques (inspiré de Pfeffer et Salancik, 1977), le droit de propriété (Donaldson et Preston, 1995), la responsabilité envers la société (Preston et Post), les obligations contractuelles (Donaldson et Dunfee), la confiance (Calton et Kurland, 1996), les risques encourus (Clarkson), des attributs particuliers (Mitchell, Agle et Wood, 1997). [Note : les références non datées ne sont pas invoquées ailleurs dans l'argumentation de cet article].

21. L'article détaillant le modèle gagna le prix du meilleur article de l'année 1997, décerné en 1998 par la société savante *International Association for Business and Society* (I.A.B.S.). Il est devenu un classique de l'analyse des parties prenantes dans les cours de gestion sociétale.

Cette perspective centrée sur la firme place implicitement l'entreprise dans une situation de compétition avec ses parties prenantes, au sein de rapport de force à somme nulle, où l'entreprise est soit dominée, soit dominante. L'objectif consiste à protéger les intérêts de la firme, en évitant les risques inutiles. La performance sociétale de l'entreprise en mesure le succès (Wood, 1991; Clarkson, 1995). C'est encore cette version défensive de la TPP qui est la plus utilisée aujourd'hui. Elle a certes eu le mérite de déblayer le terrain vers de nouvelles perspectives sur l'entreprise et son environnement. Sa nature statique et son réductionnisme font toutefois obstacle à un traitement adéquat des nouvelles questions que pose aujourd'hui la nature interactive du développement durable. Malgré son succès continu, il faut la dépasser.

### La TPP socio-centrée : l'entreprise « avec » son environnement

Depuis une dizaine d'années justement, la TPP s'est lentement ouverte à une épistémologie plus interactionniste. Cette ouverture s'est faite au départ pour répondre aux limitations du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (Post, 1978<sup>22</sup>; Pasquero, 1996; Calton et Kurland, 1996; Wood et Pasquero, 1997; Swanson, 1999). Elle est contemporaine de trois problématiques nouvelles – la mondialisation, la protection de l'environnement et l'éthique des affaires. La multiplication et l'hétérogénéité de nouveaux acteurs, la complexification et l'insaisissabilité des enjeux, l'omniprésence des conflits entre valeurs, typiques de ces problématiques, ont conduit les chercheurs à poser la question du rôle de l'entreprise dans la société dans un cadre nouveau.

La nouvelle perspective reconnaît que la socialisation de l'organisation dans son environnement se fait au sein de réseaux de parties prenantes en interaction (Jiménez et Pasquero, 2005). L'entreprise est l'une des parties prenantes de ces réseaux, et pas forcément celle qui est toujours dominante. En tant qu'acteur social, elle reconnaît la légitimité intrinsèque des intérêts de ses interlocuteurs, sans avoir à la déduire d'un calcul d'intérêts ou de pouvoir. Elle s'engage dans des conflits, d'où elle sort gagnante ou perdante, mais aussi dans des partenariats. Elle co-construit son environnement avec ses parties prenantes, pour lesquelles elle peut au besoin montrer de la sollicitude. Elle cherche à créer de la valeur non seulement économique, pour ses actionnaires et ses salariés, mais aussi sociale, ou socio-économique, pour l'ensemble de ses parties prenantes. Elle reconnaît l'importance de se conformer aux grands principes éthiques universels. Elle s'efforce de limiter son empreinte environnementale, généralement en collaboration avec ses partenaires internes et externes. Dans cette perspective

émergente, l'entreprise n'est plus représentée uniquement comme un acteur opportuniste en concurrence contre tous les autres acteurs, mais aussi comme un acteur « engagé » (*engaged*), c'est-à-dire qui se reconnaît des responsabilités envers le bien commun. Elle est dite « citoyenne » (Logsdon et Wood, 2002; Pasquero, 2005).

La TPP a donc récemment montré quelques signes d'évolution vers le pluralisme participatif. La version socio-centrée offre ainsi un bon point de départ pour « ré-encadrer l'entreprise dans le social », et donc pour mieux prendre en charge les spécificités du développement durable. Cette évolution de la TPP reste toutefois timide : elle demeure très marginale dans l'abondante littérature sur les parties prenantes.

### Vers des parties prenantes « compétentes »

Le renouvellement souhaité de la TPP nous oriente donc vers une conception interactive des parties prenantes. La conception firmo-centrée relègue les parties prenantes au statut de requérants permanents, contraintes extérieures au système décisionnel des gestionnaires, sans leur reconnaître de compétences particulières. Pour marquer la différence avec la conception socio-centrée que nous adoptons, nous introduisons donc le concept de parties prenantes « compétentes »<sup>23</sup>. Il s'agit d'acteurs menant leur propre jeu social à la fois entre eux et dans les relations qui les lient aux entreprises. Ces acteurs sont représentés comme réflexifs, capables d'initiatives ou d'inaction, de collaboration ou de combats. Nous reconnaitrons ainsi quatre compétences aux parties prenantes (Wood et Jones, 1995; Pasquero, 1990b; 1996) :

- Les parties prenantes formulent et portent des attentes envers la société, l'entreprise et le rôle de l'entreprise dans la société;
- Les parties prenantes éprouvent les conséquences des actions des entreprises, et en tirent des conclusions pour leur comportement individuel et collectif;
- Les parties prenantes définissent les limites acceptables de l'action des entreprises;
- Les parties prenantes co-construisent les systèmes de relations qui rattachent l'entreprise à ses environnements.

### THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN BILAN

Après ce tour d'horizon des promesses de la TPP, il convient d'en dresser le potentiel pour la recherche sur l'entreprise et le DD. Nous aborderons très classiquement ses forces et ses faiblesses.

22. Bien avant la popularité du concept de parties prenantes, Post (1978) est l'un des premiers à avoir abandonné la conception conflictuelle des relations entreprise-environnement pour une approche plus interactive, mais il n'a guère été suivi à l'époque.

23. Cette notion fait référence au « membre compétent » des ethnométhodologues, concept qui s'oppose au « *cultural dope* » de Garfinkel (1967) ou au « *rational fool* » de Sen (1993).

### Les forces

La TPP présente plusieurs forces pour répondre aux nouveaux défis que présente le DD.

- La TPP est relationnelle : elle propose une nouvelle conceptualisation de l'insertion de l'entreprise dans la société, qui permet de dépasser les limites des théorisations classiques en recentrant l'analyse sur les relations entre l'entreprise et ses publics externes plutôt que sur la seule efficacité des systèmes de gestion.
- La TPP est réaliste : en accordant une place centrale aux acteurs, elle permet d'analyser conjointement les différents éléments expliquant leur degré d'implication au sein de relations marquées par les ambiguïtés du DD, dans un cadre réaliste alliant éléments objectifs et éléments subjectifs (objectifs, valeurs, intérêts, représentations, ressources, stratégies).
- La TPP est pluraliste : elle reconnaît la légitimité et autorise la prise en charge conjointe de logiques multiples, dont certaines échappent à l'analyse managériale classique de type économique ou stratégique : logiques utilitaristes, déontologiques, culturelles, scientifiques, voire esthétiques, toutes présentes dans la problématique du développement durable. En ce sens, elle est profondément démocratique, conformément aux intentions du DD.
- La TPP est pragmatique : elle se prête facilement à l'étude des pratiques de terrain et à la formulation de stratégies d'action managériale concrètes et transférables.

### Les faiblesses

Il faut toutefois admettre que la TPP, en particulier dans sa version dominante firmo-centrée, est encore gênée par de nombreuses faiblesses qui en limitent le potentiel de recherche en matière de DD.

- La TPP est réductionniste : les intérêts des acteurs sont considérés comme donnés. La TPP ne considère pas que ces intérêts puissent changer au cours des interactions des acteurs. La firme y est conceptualisée seulement comme un système (ou un ensemble de sous-systèmes) opportuniste. Les décideurs restent des optimisateurs qui arbitrent entre les demandes de parties prenantes plus ou moins utiles à leurs propres objectifs.
- La TPP reste une approche statique. Elle est mal outillée pour suivre le développement des enjeux, la recomposition des positions, les processus d'apprentissage.
- La TPP reste une approche firmo-centrée : les dirigeants sont les maîtres d'œuvre de l'analyse et de la gestion des relations entre l'entreprise et les parties prenantes qu'ils considèrent, et eux seuls, comme pertinentes.

- La TPP est insuffisamment équipée pour analyser certaines dimensions du management du DD, comme la prise en compte des problèmes socio-techniques faisant l'objet de controverses. De même, en se concentrant sur les seules parties prenantes présentant un risque ou une opportunité pour les entreprises, elle peine à rendre compte de certains intérêts qui ne sont qu'indirectement représentables par le biais de parties prenantes, comme ceux des espèces vivantes ou des générations futures.
- La TPP est sous-conceptualisée : ses définitions sont souvent imprécises, elle théorise mal les liens entre intérêts matériels et intérêts moraux. Malgré certaines tentatives d'hybridation (Jones, 1995)<sup>24</sup>, la rationalité économique instrumentale continue d'en dominer la logique. Les outils d'analyse des jeux de pouvoir et des négociations entre parties prenantes sont quasi inexistantes. Les modalités selon lesquelles les dirigeants concilient les intérêts divergents auxquels ils sont confrontés sont nébuleuses, ou tout simplement ignorées au profit d'une logique implicite du sens pratique.

En fin de compte, la TPP apparaît comme un cadre d'analyse utile mais inachevé pour faire face aux exigences nouvelles que pose la recherche en management sur le DD. Pour reprendre une critique récente, la TPP pose les bonnes questions, mais elle répond mal aux questions qu'elle se pose (Orts et Strudler, 2002). Dans sa forme actuelle, ce cadre ne remplit – et encore partiellement – que la première des trois caractéristiques évoquées ci-dessus pour un renouvellement théorique des modèles de gestion du DD. Pour satisfaire toutes les conditions requises, ses bases doivent donc être reformulées dans le cadre d'apports extérieurs au management, mais spécifiquement développés pour tenir compte de la dynamique des interactions entre acteurs en situation d'incertitude socio-technique (Beaulieu et Pasquiero, 2002). Nous proposons pour cela d'ancrer la perspective propre à la TPP dans une épistémologie de type socio-constructionniste.

### Vers un ancrage socio-constructionniste

Le paradigme socio-constructionniste sur lequel nous nous fondons fait partie du mouvement plus large dit de la « construction sociale de la réalité » (Berger et Luckmann, 1966). Il s'agit d'un courant de pensée très ancien, auquel l'on peut associer une longue série de penseurs à travers le temps (Le Moigne, 1995). Sous ce vocable commode sont aujourd'hui regroupées diverses écoles qui recouvrent pratiquement toutes les disciplines des sciences humaines ou sociales. Cette richesse crée une certaine confusion épistémologique (Hacking, 1999). Toutefois, malgré les profondes différences qui les séparent, ces écoles partent toutes

24. Les tentatives de réconciliation théorique entre logique utilitariste (calculatrice) et logique axiologique (valeurs) n'ont pas manqué depuis la distinction opérée par Weber au début du 20<sup>e</sup> siècle. Peu ont eu des suites durables. Une des plus remarquables est le modèle présenté par

Etzioni en 1988 qui n'a toutefois pas réussi à atteindre son objectif d'infléchir durablement le modèle économique néo-classique. L'*homo socialis* est encore loin d'avoir remplacé l'*homo oeconomicus* dans la théorie de la décision.

d'un postulat commun, bien résumé dès 1934 par la célèbre formule de Bachelard : « Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » (Bachelard, 1970 : 14)<sup>25</sup>.

En sciences sociales, plusieurs branches concurrentes se sont développées à partir de ce postulat<sup>26</sup>. Celles qui nous intéressent sont celles qui relèvent de la sociologie de l'action. Leur point commun est que pour expliquer les comportements humains, on ne peut séparer les fins des moyens, car les deux se co-construisent dans un processus d'interaction permanente. Ce constructionnisme est dit social quand chaque partie prenante ajuste ses objectifs et ses stratégies à ceux d'autres parties prenantes.

Nous avons montré dans la première partie l'intérêt de « ré-encadrer » l'action de l'entreprise dans son contexte social, pour mieux prendre en compte les spécificités socio-politiques du management du développement durable. Dans la deuxième partie, nous avons choisi de le faire à partir de la théorie des parties prenantes, dont nous avons exposé les forces et les faiblesses. Notre intention dans cette dernière partie est de remédier à ces faiblesses à l'aide du paradigme socio-constructionniste, qui est le prolongement logique de la version socio-centrée de la TPP.

Les défis particuliers que présente le DD pour la gestion ont été relevés dans les parties précédentes sous forme de tensions : incertitude socio-éthique et complexité technique des problématiques ; tensions entre logiques multiples souvent incompatibles sans négociation ; niveaux d'intervention hétérogènes et enchevêtrés ; porosité de la frontière entre responsabilités publiques et responsabilités privées ; présence permanente d'enjeux politiques ; polémiques paralysantes ; nécessité de solutions collectives stables malgré la répartition inégale des efforts.

La démarche suggérée consiste à observer dans quelles conditions les acteurs organisationnels (internes à l'entreprise) et sociétaux (externes) parviennent à résoudre ces tensions pour en arriver à des accords durables. L'objectif est d'en tirer des leçons sur les blocages, les facilitateurs, l'exemplarité des processus et celle du contenu des stratégies d'action des entreprises face au DD, à partir d'une analyse plus complète et plus réaliste que ne les permettent les théorisations existantes. L'esquisse théorique que nous proposons est exploratoire. La boîte à outils conceptuels qu'elle propose ne résoudra pas en soi toutes les questions que pose le rapport de l'entreprise au DD. Elle se veut toutefois un

premier pas vers le déblocage d'une situation théorique encore ankylosée par le parti-pris structuraliste et heuristique de la TPP.

Notre cadre d'analyse puise dans plusieurs branches complémentaires de la sociologie actionnaliste des vingt dernières années, en particulier : le socio-constructionnisme<sup>27</sup> des enjeux sociaux (Best, 1995), la théorie de l'ordre négocié (Strauss, 1993), et la sociologie de la traduction<sup>28</sup> dans les systèmes socio-techniques (Callon, 1992; Akrich, Callon, et Latour, 2006; Latour, 2006). Nous proposons de l'articuler autour de quatre éléments structurants : fondements, acteurs, structures de base, processus.

## FONDEMENTS

Un postulat central du socio-constructionnisme est son refus de faire une différence nette entre éléments structurels (fixes) et éléments processuels (évolutifs) : le changement est la règle de toutes les variables de la vie sociale, la permanence est l'exception (Strauss, 1993). Une variable sociale qui paraît figée n'est donc qu'une variable dont le changement est trop lent pour être directement perceptible pendant la période d'observation. Une contrainte, en tant que construction sociale, est toujours susceptible d'être déconstruite et reconstruite, voire de se transformer en opportunité. Ceci étant posé, trois éléments de base définissent l'épistémologie de l'approche socio-constructionniste proposée : la construction sociale de la réalité, le tryptique intérêts-actions-savoirs, et la conception des relations entre parties prenantes comme processus de négociation.

## Construction sociale et parties prenantes

L'approche classique par parties prenantes pose la réalité comme donnée. À l'inverse, une approche socio-constructionniste définit la réalité comme une construction sociale (Best, 1995a; 1995b). Elle soutient que toute réalité présentant un intérêt, qu'elle soit sociale (stratégies), matérielle (objets) ou immatérielle (idées), doit être examinée comme le résultat de processus de production liant des acteurs en interaction. Ces acteurs seront dits parties prenantes des situations dans lesquelles ils sont impliqués. Une situation préoccupante, un diagnostic, une solution, une stratégie, une structure d'action, n'existent donc qu'en autant qu'ils sont reconnus et vécus comme tels par les acteurs qui leur

25. Bachelard, philosophe, ne visait alors que l'épistémologie des sciences.

26. Nous ne reviendrons pas sur ces différences, que l'on trouvera analysées en particulier chez Best (1995), Le Moigne (1995) et Hacking (1999).

27. L'épistémologie proposée est parfois désignée « construction sociale de la réalité » (Berger et Luckmann, 1966), « constructivisme » (Le Moigne, 1995; Akrich, Callon et Latour, 2006), parfois « constructionnisme » (Best, 1995b), ou encore « actionnalisme » ou « interactionnisme » (Strauss, 1993). Nous préférons le terme de « socio-constructionnisme » pour bien marquer sa différence avec les approches dites constructivistes de type piagétien utilisées en psychologie cognitive, ou la tradition

interactionniste de Chicago de type goffmanien, trop exclusivement orientée vers la psychologie sociale. Le terme de socio-constructionnisme place plus clairement l'accent sur l'action collective et la « construction » d'accords et d'institutions liant les différentes parties prenantes d'une situation problématique.

28. Cette sociologie porte indifféremment selon ses auteurs le nom de sociologie de la traduction, sociologie de l'acteur-réseau ou sociologie des associations. Elle s'intéresse plus particulièrement aux systèmes techniques où sont liés humains, objets et savoirs, et donc, convient bien aux caractéristiques du management du développement durable.

permettent d'émerger du néant, de se développer et de durer. C'est le cas des problématiques de DD, dont les composants varient au gré des contributions qu'y apportent les parties prenantes qui les reconnaissent.

Ces parties prenantes poursuivent des intérêts (objectifs) divers à travers des actions (stratégies) qui se nourrissent de savoirs (représentations) où chacun influence l'évolution des deux autres. Elles sont partiellement contraintes par les structures (régularités) et les règles du jeu social existantes, mais ce sont leurs actions passées qui expliquent l'existence de ces structures. En revanche, c'est grâce aux actions présentes des acteurs que les structures actuelles se reproduisent et peuvent durer dans le temps. Toute réalité est susceptible d'être modifiée lorsque certains acteurs réussissent à mobiliser d'autres acteurs en nombre suffisant. Toute réalité qui perd le soutien des acteurs les plus importants pour sa reproduction finit par devenir inopérante, ou par disparaître.

Il est important de rappeler que dans une approche constructionniste, la division *a priori* entre organisation et environnement est considérée comme factice, voire dangereuse pour l'analyse. En matière de DD par exemple, il faut pouvoir reconnaître que certains membres d'une organisation donnée peuvent se sentir plus proches de parties prenantes externes qu'ils ne le sont d'autres membres de leur propre organisation. Le chercheur tracera donc ses frontières analytiques autour des problématiques en jeu, qui pourront recouvrir partiellement plusieurs organisations, plutôt qu'autour des contours organisationnels formels.

### Intérêts, actions et savoirs

Les savoirs sur lesquels ces acteurs s'appuient ne sont pas tous stables. Ils incluent des résultats scientifiques éprouvés, mais aussi des règles de comportement, des croyances, des hypothèses, des mythes, et en règle générale, des représentations sociales variées, souvent incomplètes ou fautives, de ce qu'est la réalité et ce qu'elle devrait être. Ces croyances justifient l'action, mais elles se modifient pendant l'action, quand les acteurs doivent faire des choix, et quand ils évaluent les résultats de leurs actions. En d'autres termes, les acteurs peuvent changer d'avis, ils peuvent aussi modifier leurs stratégies, et leurs intérêts initiaux se modifient au cours des interactions qu'ils maintiennent avec d'autres acteurs. Les actions collectives auxquelles ils participent peuvent réussir ; elles peuvent aussi déboucher sur des impasses. Dans un cas comme dans l'autre, la responsabilité des parties prenantes est partagée.

### Relations et processus de négociation

Dans ce contexte, les relations entre parties prenantes sont présentées comme des processus de négociation, où s'affrontent des intérêts, bien ou mal définis, et des croyances, valides ou fausses, et où toute action efficace repose sur la capacité des acteurs de mobiliser des appuis. Il faut comprendre le terme de négociation au sens large d'interaction où l'entend Strauss (1993), et pas seulement au sens strict

de rencontre formelle entre parties régies par des normes. Notons qu'une relation est en même temps un élément structurel (tant qu'elle existe, elle contribue à structurer la réalité des acteurs) et un élément processuel (elle évolue en permanence).

L'entreprise et ses membres sont ainsi conceptualisés comme acteurs politiques. Ils deviennent négociateurs, c'est-à-dire des acteurs parmi d'autres cherchant à créer des consensus suffisants pour l'action. Ils doivent tenir compte de leurs divisions internes. Les employés participant à la définition et à l'implantation de politiques de DD devront donc négocier tant avec leurs collègues, et en particulier les plus récalcitrants, qu'avec leurs contreparties externes. Dans un cas comme dans l'autre, rares seront les situations où ils auront choisi tous leurs interlocuteurs.

Pour rendre compte de la complexité des interactions, il faut raffiner le concept de relation. Dans notre cadre socio-constructionniste, les parties prenantes entretiennent entre elles quatre types de relations (Pasquero, 2003): relations d'échanges (par l'intermédiaire de contrats, explicites ou implicites, impliquant une prestation réciproque); relations de pouvoir (à travers des jeux stratégiques où les parties tentent de s'influencer mutuellement en fonction de leurs intérêts); relations d'appropriation (où chaque partie apprend quelque chose des autres ou en imite certains comportements qu'elle considère pertinents); et relations d'impact (où chaque partie est affectée par les effets secondaires non délibérés des activités des autres). L'ensemble de ces relations définit le cadre des négociations entre l'entreprise et ses parties prenantes, de même que le cadre des négociations des parties prenantes entre elles (externes comme internes).

### ACTEURS

Face aux incertitudes des problématiques de développement durable, les acteurs doivent trouver des solutions. Ces solutions seront généralement collectives, elles passeront par une forme de négociation. C'est en suivant le cheminement des acteurs face à ces incertitudes que l'on pourra établir des typologies d'action et identifier des modèles utiles à la recherche et à la pratique.

### Acteurs et Actants

Dans une perspective de TPP classique, les acteurs sont objectivés, soit comme contraintes, soit comme ressources pour l'action. Dans une perspective socio-constructionniste, ils sont traités comme des sujets. Leur conceptualisation est beaucoup plus riche. Ces acteurs sont toujours engagés dans des projets. Ils sont considérés comme « compétents », c'est-à-dire susceptibles de mener des actions organisées. Strauss (1993) recommande d'octroyer le statut d'acteur à tout agent reconnu comme source de décision pertinente, indépendamment du niveau où cette décision est prise. Nous distinguerons ainsi quatre types d'acteurs. Les acteurs individuels sont repérables isolément. Les acteurs collectifs sont constitués en groupes d'individus dont l'action

ne trouve son sens qu'à travers le groupe. Les acteurs organisationnels sont des collectifs institutionnalisés. Tous ces acteurs sont des « solutionneurs de problèmes » (« *problem solvers* »), même quand leur action consiste à s'opposer à une solution proposée par d'autres. Ils sont en effet constamment amenés à faire des choix (Strauss, 1993). Les acteurs se caractérisent par cinq propriétés : leurs intérêts (le vouloir); leurs valeurs (le devoir); les typifications (définitions de la réalité) qu'ils forment (le définir); leurs ressources, matérielles et immatérielles (le pouvoir); et finalement les stratégies d'action qu'ils entreprennent (le faire).

Comme le DD est un paradigme socio-technique (alliant facteurs techniques et facteurs humains), il est prudent de laisser une place aux éléments non-humains dans le système de parties prenantes à considérer. C'est le quatrième type d'acteurs. L'approche socio-constructionniste que nous proposons se démarque ici fondamentalement de la TPP classique qui ne prend que les acteurs humains en considération, ce qui pose d'épineux problèmes de représentation des parties prenantes non humaines. Dans la terminologie de la sociologie de la traduction, à laquelle nous empruntons ce regard, les non-humains sont des « actants »<sup>29</sup> au même titre que les acteurs humains. Ils font partie intégrante de la réalité sur laquelle les acteurs humains entendent peser (Callon, 2006). Ainsi, la gestion de la forêt doit placer les arbres au cœur de sa problématique, car leur cycle de vie est en interaction permanente avec le comportement d'une foule d'autres acteurs, humains comme non-humains<sup>30</sup>. Il importe donc, dans ce cas<sup>31</sup>, de leur donner un statut équivalent à celui des acteurs humains<sup>32</sup>. En matière de protection de l'environnement, cette prise en compte est une évidence (Starik, 1995). Il en va de même pour les autres éléments du développement durable. Par exemple, dans la lutte contre le travail des enfants en Asie, il est indispensable d'intégrer parmi les « acteurs » des entités comme le système scolaire qui est censé les recevoir, car ses défauts peuvent empirer la situation des enfants rejetés du travail en usine.

### Logiques d'action

Dans l'action sur le DD, les parties prenantes suivent des logiques différentes, souvent contradictoires. Par logique

d'action, nous entendons l'articulation que font les acteurs entre leurs représentations de la réalité et les stratégies d'action qu'ils poursuivent. La TPP, tout comme l'institutionnalisme d'ailleurs, a du mal à prendre en compte la diversité de ces logiques. Le modèle des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) peut ici s'avérer très fécond pour comprendre la nature de ces différences et les possibilités de les concilier<sup>33</sup>. On sait par exemple que l'une des causes de l'échec des tables de concertation sur le DD est l'incapacité des acteurs à atteindre ce que ce modèle nomme un « principe supérieur commun », c'est-à-dire un principe d'action commune qui transcende les intérêts particuliers (Turcotte, 1997; Turcotte et Pasquero, 2001; Jiménez et Pasquero, 2005). C'est aussi le cas quand une entreprise lance une initiative de DD auprès de sa clientèle et que celle-ci se refuse à la suivre. L'approche socio-constructionniste envisagée ici permet de dégager les conditions nécessaires à la construction et à la mise en œuvre de principes supérieurs communs.

### STRUCTURES DE BASE

Nous avons vu que la TPP n'offrait d'autre structure de théorisation que la figure rudimentaire de ses cartes de parties prenantes. L'approche socio-constructionniste que nous proposons cherche à dépasser cette conception simpliste. Nous empruntons trois concepts à la théorie de l'ordre négocié (Strauss, 1993) pour structurer les jeux d'acteurs autour du développement durable : mondes sociaux, arènes, ordre négocié. Ces éléments structurels ne sont présentés que pour ordonner l'analyse, étant donné qu'ils sont sujets à des transformations incessantes.

### Mondes sociaux

Les acteurs du DD ne sont jamais isolés. Ils font partie de groupes d'appartenance, baptisés mondes sociaux (mondes des écologistes, des affaires, de l'administration publique, des associations, des syndicats, des climatologues, etc.). Chaque monde est divisé en sous-mondes, chacun étant défini par un engagement particulier envers des valeurs communes (Clarke, 1991). Ces sous-mondes ne sont pas

29. La sociologie de la traduction appelle « actant » toute entité d'un réseau (humains, objets, résultats scientifiques, normes, cadres mentaux) susceptible de modifier l'effectivité (capacité d'agir) d'autres entités de ce réseau. De proche en proche, la constitution d'un tel réseau finit par rendre inutile la distinction entre contexte macro et action micro.

30. Leur cycle de vie impose en effet de fortes contraintes, biologiques ou physiques, voire économiques, susceptibles de faire échouer le meilleur plan de gestion. Il peut aussi receler des opportunités non décelables sans une attention soutenue. Au Québec, les activités d'abattage intensif ont ainsi fait reculer la forêt vers le nord, où les arbres prennent deux fois plus de temps pour parvenir à maturité (80 ans au lieu de 40) et devenir exploitables. Ce recul a créé de graves perturbations écologiques qui se traduisent aujourd'hui par d'inextricables problèmes économiques (concurrence avec les États-Unis), humains (fermeture de villages forestiers) et écologiques (fragilisation des aires déforestées). Penser les arbres comme des « acteurs » plutôt que comme de simples ressources revient à reconnaître le rôle qu'ils jouent dans le maintien d'un système socio-économique durable.

31. Remarquons que le statut d'acteurs n'est donné aux non-humains que lorsqu'ils entrent dans une problématique concrète faisant intervenir des humains. Il ne saurait être question d'en faire une position ontologique sur la nature de la réalité.

32. C'est là une des grandes différences avec l'acteur de Crozier et Friedberg (1977). Une autre en est que l'acteur straussien que nous adoptons est avant tout négociateur et cherche la solution à des problèmes collectifs ouverts, alors que l'acteur crozérien est plus orienté vers l'exercice individuel du pouvoir au sein de systèmes déjà normés.

33. Le modèle des économies de la grandeur, développé par Boltanski et Thévenot (1991), s'inscrit dans le paradigme français de la théorie des conventions. Il identifie six logiques génériques par lesquels les acteurs sociaux justifient leurs actions, appelées « cités », et fournit les outils théoriques nécessaires pour analyser les situations d'incompatibilités, de même que les conditions de rapprochements entre positions conflictuelles. Ce modèle est utilisable comme heuristique pour découvrir de nouvelles logiques d'action.

nécessairement homogènes, mais leurs membres en partagent les grandes orientations. Les frontières entre mondes et entre sous-mondes sont poreuses, et les attachements individuels qui les constituent peuvent fluctuer au gré des circonstances. À tout moment cependant, il est possible d'identifier pour une partie prenante le ou les sous-mondes sociaux auxquels elle se rattache. Dans le monde social général des « écologistes », il y aura ainsi le sous-monde des contestataires, qui privilégient une attitude de confrontation avec les entreprises, et le sous-monde des pragmatiques, qui préfèrent accompagner les entreprises dans leur processus de « verdissement ».

Structure fluide, en recomposition permanente, le monde social permet une compréhension fine des logiques d'action des parties prenantes. C'est en effet au cœur de ces mondes que se définissent les représentations de la réalité sur lesquelles les acteurs appuient leurs comportements. Par exemple, le monde des opposants aux organismes génétiquement modifiés se divise en au moins deux sous-mondes d'inspiration différente (Chaklatti et Rousselière, 2006). Il y a ceux qui, en l'absence de résultats scientifiques concluants, définissent les OGM comme des menaces potentielles à la santé (perspective de santé publique). Il y a ceux qui, hors de toute considération scientifique, les définissent comme un cheval de Troie de l'exploitation des petits exploitants par les multinationales (perspective politique critique). Chaque groupe ajuste ses comportements en conséquence. À l'instar des logiques individuelles des acteurs, la caractérisation de ces sous-mondes sociaux peut elle aussi être analysée selon une grille inspirée de celle de l'économie des grandeurs de Boltanski et Thévenot.

### Arènes

Les arènes sont des espaces où les parties prenantes se confrontent et définissent les problèmes collectifs et leurs solutions. Elles sont soit matérielles (forums, manifestations), soit immatérielles (débats médiatiques). Elles se définissent autour d'enjeux (la lutte à la pauvreté, la réduction des pesticides, l'évaluation de l'engagement social des entreprises, la nécessité de renforcer la réglementation, etc.). Les parties prenantes qui y participent y amènent le bagage intellectuel et expérientiel qu'elles ont développé ou hérité dans leurs mondes sociaux d'appartenance. Au cours de la confrontation, leurs intérêts et leurs typifications peuvent changer à travers des processus d'apprentissage individuels et collectifs. C'est dans les arènes que se construisent ou échouent des représentations communes des enjeux en discussion, des alliances, des programmes d'action multipartites. Les tables rondes multipartites sont des arènes de choix en matière de développement durable.

34. Fidèle à son épistémologie inductiviste, Strauss a toujours laissé ouvertes les définitions qu'il donnait du concept d'ordre négocié (par exemple « *contracts, understandings, agreements, "rules", and so forth* », 1993, p. 249).

35. Parmi ces concepts, on retiendra ceux de « problématisation », « contextualisation », « points de passage obligés », conditions « d'irrég-

### Ordre négocié

Toute action concrète de DD repose sur l'existence d'un ordre négocié entre parties prenantes. Ce concept est emprunté à Strauss (1993) qui le définit comme la somme des accords, tacites ou explicites, auxquels sont parvenues les parties prenantes dans la poursuite de leurs intérêts<sup>34</sup>. Dans la TPP, l'ordre social que constitue l'ensemble des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes est considéré soit comme donné, soit comme imposé par l'une ou l'autre des parties. Dans l'approche socio-constructionniste, cet ordre est négocié. Le processus de sa construction est souvent chaotique, son succès toujours incertain. Un ordre négocié ne subsiste qu'aussi longtemps que les acteurs qui le soutiennent en respectent les termes. Un ordre négocié adéquat est adaptatif ; il évolue naturellement avec les circonstances. Un ordre négocié durable doit être conçu de telle sorte qu'il est plus coûteux pour les parties de le rompre que de parvenir à une nouvelle entente lorsque se présentent des difficultés d'application. Toute collaboration, même partielle, entre une entreprise et des parties prenantes (externes ou internes) autour du développement durable est ainsi une forme d'ordre négocié. Une entreprise peut être active au sein de plusieurs ordres négociés simultanément qui peuvent être en concurrence pour ses ressources. Le premier objectif de l'analyste est alors d'identifier ces ordres négociés, leur contenu, leur stabilité et leur efficacité comme politiques de DD.

Conformément au postulat d'équivalence entre structure et processus, le second objectif de l'analyste consiste à repérer les facteurs de formation, de stabilisation et de changement des ordres négociés en vigueur. Ici encore, la sociologie de la traduction propose des concepts féconds pour comprendre ce type de processus<sup>35</sup> (Callon, 1986). Ces concepts sont autant d'outils pour comprendre comment et pourquoi l'entreprise et ses parties prenantes réussissent ou échouent dans leurs projets communs de DD.

### PROCESSUS

Ré-encastrier l'entreprise dans le social, c'est comprendre comment l'entreprise interagit avec les diverses parties prenantes de son environnement pour parvenir à une posture sur le DD. Dans une approche socio-constructionniste, l'analyse doit alors porter sur deux processus : la construction des enjeux de DD et le déroulement des jeux de négociations autour de ces enjeux.

### Enjeux

Le développement des enjeux de DD nous intéresse autant que leur contenu. La notion d'enjeu (*issue*) est centrale depuis

« versibilité » des acquis, « traduction » (recomposition) d'intérêts divergents en intérêts communs par des « centres d'autorité » reconnus, « mobilisation » (conviction) et « enrôlement » (affectation de rôles) de parties prenantes hétérogènes autour de projets d'action collectifs (Callon, 1986).

longtemps dans la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise et celle sur la sociologie des problèmes sociaux. Nous définissons un enjeu comme un problème à résoudre dont la formulation fait l'objet de controverses entre les parties prenantes qui se mobilisent autour de sa solution. La notion d'enjeu est indissociable de celle de jeu (interaction intentionnée) d'acteurs. Même quand sa nature est technique, un enjeu est socialement construit (Gusfield, 1991) : à partir du cadre interprétatif qui est le sien (lequel s'appuie sur son monde social d'appartenance), chaque partie ou groupe de parties prenantes propose sa propre interprétation des composantes du problème à résoudre, de ses causes probables, de la bienfaisance ou de la nocivité de ses effets, et des solutions les plus appropriées. Les enjeux recoupent évidemment les frontières entre organisations.

Pour tenir compte de la variété des niveaux où se décident des questions de DD, nous distinguerons trois types d'enjeux : locaux, englobants et transversaux. Les enjeux locaux sont ceux auxquels l'entreprise est directement confrontée (par exemple, réduire son empreinte carbonique) et qu'elle doit traiter en priorité. Les enjeux englobants sont ceux qui définissent le contexte sociétal des enjeux locaux (par exemple, le réchauffement climatique). Leur définition et leur degré de priorité sont déterminées par le jeu des forces sociopolitiques à différents niveaux de la société environnante. Les enjeux transversaux sont des enjeux périphériques pour le traitement des enjeux locaux prioritaires, mais dont la présence interfère avec le traitement de ceux-ci (négociations syndicales, renouvellement de permis d'exploitation, stratégie d'investissement).

Ces enjeux forment un système, de telle sorte que l'action sur l'un d'entre eux a des effets sur les autres et sur les possibilités d'agir sur eux. Ils peuvent être alignés ou, à l'opposé, contradictoires. Les enjeux transversaux et les enjeux englobants constituent le contexte dans lequel doivent être compris les enjeux locaux prioritaires pour l'entreprise<sup>36</sup>. Dans une large mesure, ils déterminent la marge reconnue (par les gestionnaires) et la marge potentielle (par les autres parties prenantes) de manœuvre (gamme des choix) de l'entreprise<sup>37</sup>. Le développement de ces enjeux peut être étudié grâce à des modèles interactionnistes (Hilgartner et Bosk, 1988). Ces modèles orientent l'analyse vers les processus de formation, de sélection, de dramatisation, d'association et de déplacement des enjeux entre eux. Ils montrent comment certains enjeux se retrouvent ainsi priorisés, aux dépens d'autres enjeux moins mobilisateurs. C'est en combinant ces niveaux d'analyse que l'on pourra par exemple comprendre toutes les dimensions de la problématique

opposant l'industrie pharmaceutique à ses multiples parties prenantes internationales dans le cas de la lutte au sida en Afrique (Turcotte et Pasquero, 2007).

### Jeux de négociation

Nous avons posé que dans une approche socio-constructionniste, les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes doivent être conceptualisées non comme des liens statiques, mais comme des négociations (au sens large) pouvant mener ou non à des conventions. Ces négociations se forment autour d'objets-limites (Clarke, 1991), c'est-à-dire d'enjeux partagés par l'entreprise et un ou plusieurs groupes de parties prenantes (le problème des incinérateurs, le problème de la précarité des salariés) qui forment autant de jeux de pouvoir. C'est dans ces jeux que se réorganisent les typifications, que se redéfinissent les intérêts, que s'articulent des problématiques, que se forment des éthiques communes, que se développent des processus d'apprentissage, que se forment et se transforment des alliances et que se constituent des clans gagnants et des clans perdants.

Particulièrement utile est l'analyse de la mise en place de règles du jeu, de leur réversibilité, des mécanismes de leur interprétation. Les règles du jeu peuvent faire l'objet d'enjeux âprement contestés (qui a le droit de parole, qui tranche). Il en va de même pour la définition de enjeux et la formulation de leur solution, sans oublier l'assignation des responsabilités et surtout la répartition du fardeau des coûts. Face à ces situations conflictuelles, l'entreprise et les parties prenantes impliquées disposent chacune d'un portefeuille de stratégies de négociation qu'elles sélectionnent selon leur volonté de privilégier leur intérêt individuel ou l'intérêt mutuel (Bourque et Thuderoz, 2002; Pasquero, 2003)<sup>38</sup>. Ici encore, l'intérêt scientifique est de démontrer les mécanismes par lesquels se font ou se défont des consensus propices à l'action, et comment s'hybrident des logiques tenues dans les modèles classiques de management comme incompatibles. Au niveau sociétal, le prototype de ces jeux de négociation est le processus dit du Grenelle de l'environnement qui a réuni des dizaines de parties prenantes provenant de cinq mondes sociaux « représentatifs » à Paris autour d'une liste évolutive d'enjeux nationaux à l'été 2007<sup>39</sup>.

### UN EXEMPLE

Dans la pratique, le chercheur commence par repérer les enjeux. Il trace une frontière autour de chaque enjeu et retient

36. Dans le langage de la sociologie de la traduction, les enjeux locaux seraient « cadrés » par les deux autres types (Callon, 2006).

37. La marge reconnue est généralement beaucoup plus restrictive que la marge potentielle.

38. Ces stratégies, tirées de la théorie des conflits, sont au nombre de cinq : évitement, accommodement, confrontation, compromis (moitié-moitié), ou collaboration (gagnant-gagnant).

39. Cet exercice de négociation nationale des termes du problème général de la protection de l'environnement et des solutions à y apporter a étonné les observateurs par les nombreux renversements d'alliances inattendus entre les parties prenantes, au gré des problèmes et intérêts en jeu.

comme pertinentes toutes les parties prenantes à cet enjeu. Cette frontière ne correspond jamais aux frontières légales de l'entreprise, car l'enjeu fait intervenir des parties prenantes internes tout autant que des parties prenantes externes. L'analyse continue par un examen du processus de construction de l'enjeu dont les racines, en matière de DD, remontent parfois à des années. L'interdépendance de l'enjeu focal avec d'autres enjeux est examinée. Les typifications, les jeux de pouvoir, les stratégies de négociation sont étudiées, en prenant soin de les relier à leur contexte et à la présence d'actants non-humains. La transformation ou l'émergence d'ordres négociés locaux, les conventions obtenues, de même que les tentatives avortées, sont identifiées et expliquées. L'analyse sera donc à la fois diachronique (historique) et synchronique (transversale). Elle cherchera à faire émerger des régularités et à vérifier leur transférabilité.

Cette approche socio-constructionniste à la TPP a montré sa fécondité dans plusieurs études empiriques. Dans chaque cas, elle a dû évidemment être spécifiée par un cadre théorique précis, approprié aux conditions de la problématique étudiée. Elle a permis par exemple de comprendre pourquoi et comment une grande entreprise (Alcan), sur un territoire donné (la région du lac St-Jean dans le nord du Québec), a pu avec le temps se transformer en leader régional du développement durable (Labelle et Pasquero, 2006). Le processus a pris plusieurs années. L'entreprise, après une série de remises en question, a décidé de reprendre en mains totalement sa relation avec sa région environnante. Par essais et erreurs, elle est parvenue à construire, en collaboration avec ses parties prenantes internes et externes, un système original de relations mutuellement bénéfiques, bâti sur la philosophie du développement durable.

Le paternalisme que l'entreprise avait pratiqué pendant des années envers la région s'est mué en une nouvelle convention, orientée vers le partenariat. Cette convention constitue un nouvel ordre négocié. Elle est fondée sur des principes, des méthodes et des critères d'évaluation qui ont tous fait l'objet de négociations avec les parties prenantes. L'entreprise ne s'implique plus aujourd'hui dans des programmes d'assistance régulièrement reconduits, marques du paternalisme, qui la rendaient en quelque sorte prisonnière de son environnement. Elle s'engage au contraire dans des projets précis de développement régional et environnemental, à durée limitée, soumis par ses parties prenantes, mais au sein d'un cadre implicitement structuré par elle. Plusieurs formes de collaboration sont à l'œuvre. La révision de l'ordre négocié en vigueur se fait par ajustements permanents, dans le contexte d'un système dynamique d'engagements mutuels entièrement construit par l'entreprise et ses parties prenantes.

L'intérêt majeur de ce type de recherche est qu'il se révèle vite riche d'enseignements sur les défis et les conditions d'une pratique réussie du développement durable, c'est-à-dire d'une « gestion responsable ».

## Conclusion

À quelles conditions la prise en compte du développement durable est-elle possible dans les entreprises? Nous avons montré que la problématique du DD obligeait les chercheurs à penser sa gestion comme encastrée dans des réseaux de relations socio-politiques. Le DD place en effet l'entreprise face à un type d'incertitude original, de nature non pas seulement économique, mais aussi socio-technique, où éléments managériaux, éthiques, politiques et techniques sont interdépendants. Seuls, ni le marché ni la réglementation publique ne sont suffisants pour lever les ambiguïtés du DD. L'entreprise doit donc inventer des façons de composer avec ce nouveau type d'environnement. Elle se trouve ainsi entraînée dans des contextes décisionnels souvent inédits, impliquant de multiples parties prenantes, à de multiples niveaux, où problèmes et solutions se caractérisent par leur caractère collectif.

Face aux limites des théorisations existantes pour explorer cette complexité, la théorie des parties prenantes (TPP) offre une alternative *a priori* séduisante. Nous avons établi toutefois que pour être vraiment féconde, elle devait être repensée dans une perspective processuelle, plus « socio-centrée ». Elle devait en particulier se révéler capable d'intégrer différents niveaux d'analyse. Elle devait également permettre d'étudier conjointement la dynamique des stratégies d'acteurs et celle des enjeux collectifs de DD au sein de processus d'apprentissage.

Nous avons pour cela remodelé la TPP à partir de plusieurs percées théoriques récentes tirées du paradigme socio-constructionniste et proposé un nouveau cadre d'analyse fondé sur le concept d'ordre négocié. Cet arrimage devrait permettre de mieux comprendre comment les entreprises peuvent transformer en politiques concrètes les différentes dimensions du DD, alors que ces dernières font toujours l'objet de controverses. En fin de compte, l'objectif est d'évaluer les marges de manœuvre de l'entreprise, face à l'État et aux autres acteurs impliqués, pour en tirer les conditions qui rendent à la fois possible et efficace sa prise en compte du DD.

Le cadre d'analyse que nous avons exposé n'est qu'une esquisse, présentée sous la forme d'une boîte à outils conceptuels qui doit être actualisée avec chaque recherche. Il n'est pourtant pas sans mérites. Il satisfait en effet les trois conditions d'une épistémologie renouvelée présentées plus haut. Il se nourrit d'apports conceptuels externes qui ont démontré depuis longtemps leur utilité dans d'autres domaines. Il offre les outils nécessaires pour étudier les implications managériales de l'exigence fondamentale du développement durable, qui est de ré-encastrer les pratiques des entreprises au sein des pratiques sociales plus générales de la société environnante. Il se nourrit de matériaux théoriques qui ont fait leurs preuves dans diverses recherches empiriques récentes. Il permet ainsi de répondre peut-être mieux que d'autres aux défis particuliers que posent à l'entreprise le concept de DD et sa pratique, notamment celui de l'incertitude socio-technique sur le « quoi-faire » et sur le « comment-le-faire » ■

## Bibliographie

- AGGERI, F., PEZET, É., ABRASSART, C. et ACQUIER, A. (2005). *Organiser le développement durable (expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective)*, Paris, Vuibert.
- AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. (eds.). (2006). *Sociologie de la traduction – textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines.
- ANDRIOF, J. et S. WADDOCK (2002). *Unfolding stakeholder management. Unfolding Stakeholder Thinking*. J. Andriof, S. Waddock, S. Sutherland Rahman et B. Husted. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, p. 19-42.
- AUBERTIN, C., HOURCADE, J.-C. et VIVIEN, F.-D. (2006). « Les conventions sur le climat et la diversité biologique : instruments de coordination internationale ». In Aubertin, C. et F.-D. Vivien (éds), *Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux*. Paris : La Documentation française, p. 49-74.
- BACHELARD, G. (1970). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Vrin [original 1934].
- BARIL, J. (2006). *LE BAPE devant les citoyens*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- BARNARD, C. J. (1936). *The functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- BEAULIEU, S. et J. PASQUERO (2002). "Reintroducing Stakeholder dynamics in Stakeholder thinking." *Unfolding Stakeholder Thinking*. J. Andriof, S. Waddock, S. Sutherland Rahman et B. Husted. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, p. 101-118.
- BERLE, A. A. J. et G. C. MEANS (1932). *The modern corporation and private property*. New York, Macmillan.
- BERGER, P. L. et LUCKMANN, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- BEST, J. (1995a). "Typification and social problems construction". In Best, Joel (éd.). *Images of issues: Typifying contemporary social problems (2nd ed.)*. New York: Aldine de Gruyter, p. 3-10
- BEST, J. (1995b). "Constructionism in context". In Best, Joel (éd.). *Images of issues: Typifying contemporary social problems (2nd ed.)*, New York: Aldine de Gruyter, p. 337-354.
- BOIRAL, O. (2003). « La norme ISO 14001 : vers une uniformisation des pratiques? » *Développement durable et participation publique*. dans C. Gendron et J.-G. Vaillancourt. Montréal, CA, Presses de l'Université de Montréal, p. 91-108.
- BOIRAL, O. (2007). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- BOISVERT, V. et VIVIEN, F.-D. (2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques ». dans Aubertin, C. et Vivien F.-D. (éds), *Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux*. Paris : La Documentation française, p. 15-48.
- BOISVERT, Y. (1995). *Le Postmodernisme*. Montréal, Éditions du Boréal.
- BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la Grandeur*. Gallimard, Paris.
- BOURQUE, R. et THUDEROZ, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. Paris : La Découverte.
- BOWEN, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York, Harper and Row.
- CALLON, M. (1986). *Éléments pour une sociologie de la traduction – La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'année sociologique*. Paris, Presses Universitaires de France, p. 169-208.
- CALLON, M. (1992). *The Dynamics of techno-economic networks. Technological change and company strategies: Economic and sociological perspectives*. R. Coombs, P. Saviotti et V. Walsh. London, UK, Harcourt Brace Jovanovich, p. 72-102.
- CALLON, M. (2006). « Sociologie de l'acteur réseau », in Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (eds.). *Sociologie de la traduction – textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines, p. 267-276 (article original 2001).
- CALLON, M., LASCOUMES, P. et BARTHE, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*. Paris : Seuil.
- CALTON, J. M. and N. B. KURLAND (1996). "A theory of stakeholder enabling: Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse." *Postmodern management and organization theory*. D. M. Boje, R. P. Gephart, Jr. et T. J. Thatchenkery. Thousand Oaks, CA, Sage, p. 154-177.
- CHAKLATTI, S. et ROUSSELIÈRE, D. (2006). « Le débat européen sur les biotechnologies agricoles : la place des associations dans l'émergence d'une politique publique. » dans Engels, X., Hély, M., Peyrin, A. et Trouvé, H. *De l'intérêt général à l'utilité sociale – La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 37-51.
- CLARKE, A. E. (1991). "Social Worlds/Arenas as organizational theory." dans D. R. Maines (ed.). *Social organization and social process: Essays in honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine De Gruyter, p. 119-158
- CLARKSON, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- CMED-COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (Rapport Brundtland). (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal: Éditions du Fleuve – Les Publications du Québec.
- COMMENNE, V. (éd.). 2006. *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Paris : Éditions Charles Léopold Mayer.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- DILL, W. (1958). "Environment as an influence on managerial autonomy." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, N° 4, p. 409-443.
- DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p. 65-91.
- ETZIONI, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York, The Free Press.
- FOUCAULT, M. (1966). *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*. Paris : Gallimard.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management – A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- FREEMAN, R. E. (1995). "Stakeholder thinking: The state or the art." dans J. Näsi (Ed.) *Understanding stakeholder thinking*, Helsinki, LSR Publications, p. 35-46.

- FRIEDMAN, M. and FRIEDMAN, R. (1979). *Free to choose: A Personal Statement*. New York, Avon Books.
- GARFINKEL, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press
- GOND, J.-P. et MERCIER, S. (2004). « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », dans G. Simard et G. Lévesque (éds.), *La GRH mesurée (Actes du 15<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH)*, Montréal, QC : AGRH-ESG UQAM, tome 1, p. 379-399.
- GOND, J.-P. (2006). « Contribution à l'étude du concept de performance sociale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier. » *Thèse de doctorat de l'université en sciences de gestion, Université de Toulouse I, LIHRE*, 2 mars.
- GRANDVAL, S. et R. SOPARNOT (2005). Le développement durable comme positionnement stratégique. dans D. Wolff et F. Mauléon, *Le management durable*. Paris, Hermes, p. 173-211.
- GRANOVETTER, M. (1985). «Economic action and social structure: The problem of embeddedness.» *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, p. 481-510.
- HACKING, I. (1999). *The social construction of what?* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- GUSFIELD, J. (1991). "The culture of public problems", dans C. E. Marske (éd.). *Communities of fate, readings in the social organization of risk*. New York: University Press of America, p. 187-199.
- HILGARTNER, S. and C. L. BOSK (1988). "The rise and fall of social problems: A public arenas model." *American Journal of Sociology*, Vol. 94, N° 1, p. 53-78.
- HOFFMAN, A. J. (2001). *From heresy to dogma, an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford, CA, Stanford University Press.
- JIMENEZ, A. and PASQUERO, J. (2005). Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: A stakeholder approach. *Management Research*, Vol. 3, N°1, p. 49-61.
- JONAS, H. (1990). *Le principe responsabilité*. Paris, Flammarion.
- JONES, T. M. (1995). «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics.» *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, p. 404-437.
- LABELLE, F. et PASQUERO, J. (2006). « Alcan et le parTenalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20<sup>e</sup> siècle », *Entreprises et Histoire*, Paris, N° 45, p. 74-96.
- LATOUR, B. (1999). *Politiques de la nature – Comment faire entrer les sciences en démocratie*. Paris : La Découverte.
- LATOUR, B. (2006). *Changer de société – Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte
- LE MOIGNE, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- LEPAGE, L. (1997). « Note sur l'administration de l'environnement (Québec) », dans P. P. Tremblay et A. Bernard. Sillery, *L'État administrateur : modes et émergences*, QC, Presses de l'Université du Québec, p. 403-418.
- LOGSDON, J. et D. J. WOOD (2002). «Business Citizenship: From domestic to global level of analysis.» *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N° 2, p. 155-187.
- LYOTARD, J.-F. (1979). *La condition postmoderne – rapport sur le savoir*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- MACINTOSH, M., D. MURPHY, et al. (2003). «The United Nations Global Compact.» *Journal of Corporate Citizenship* N° 11 [Numéro spécial sur le Pacte global de l'ONU].
- MANCEBO, F. (2006). *Le développement durable*. Paris: Armand Colin
- MARTIN, J.-Y. (Ed.) (2002). *Développement durable? Doctrines, pratiques, évaluations*. Paris : IRD Editions
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N° 2, p. 340-363.
- MITCHELL, R. K., B. R. AGLE, et WOOD, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, p. 853-886.
- NÄSI, J. (Ed.) (1995). *Understanding stakeholder thinking*, Helsinki, LSR Publications
- ORTS, E. W. & STRUDLER, A. (2002). "The ethical and environmental limits of Stakeholder Theory." *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N° 2, p. 215-233.
- PASQUERO, J. (1989). «Gérer stratégiquement dans une économie politisée», *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 14, N° 3, p. 116-128.
- PASQUERO, J. (1990a). "Canada's solution to pollution". *Business and Society Review*, No. 75 (Fall), p. 84-87.
- PASQUERO, J. (1990b). « Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles », dans R. Tessier et Y. Tellier. Sillery, *Changement planifié et développement des organisations*, QC, Presses de l'Université du Québec. Tome 2, p. 72-112.
- PASQUERO, J. (1996). "Stakeholder theory as a constructivist paradigm." *Proceedings of the 7th annual conference of the International Association for Business and Society*.
- PASQUERO, J. (2002). Les défis de la gestion responsable. Les défis du management (15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent). In M. Kalika (Ed.). Paris, Liaisons, p. 31-47.
- PASQUERO, J. (2003). « L'environnement socio-politique de l'entreprise », dans M. G. Bédard et R. Miller, *La direction des entreprises : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*. Montréal, McGraw-Hill-Chenelière, p. 171-215.
- PASQUERO, J. (2004). « De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité : les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise », dans Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux?*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 35-62
- PASQUERO, J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. », dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, p. 112-143.
- PASQUERO, J. (2006). « La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socio-économique », *Revue Gestion*, Vol. 32, N° 2, p. 51-54.
- PHILLIPS, N., LAWRENCE, T.B., and HARDY, C. (2000). "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, N° 1, p. 23-43.

- POLANYI, K. (1944), *The great transformation*. New York : Holt Rinehart [trad. fr. "La grande transformation", Paris, Gallimard, 1983].
- PORTER, M. E. and KRAMER, M. R. (2006). "Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business review*, (December): p. 78-92, Reprint R0612D.
- POST, J. E. (1978). *Corporate behavior and social change*. Reston, VA, Reston Publishing.
- SACHS, I. (1999). "Social sustainability and whole development : exploring the dimensions of sustainable development", dans Becker, E., and Jahn, T. (Eds). *Sustainability and social sciences*, Paris: Unesco and Zed books.
- SEN, A. (1993). *Éthique et économie*. Paris: Presses universitaires de France.
- STARIK, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human Nature. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, N° 3, p. 204-217.
- STERN, R. N., & BARLEY, S. R. (1996). "Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate.", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, March 1996, p. 146-162.
- STRAUSS, A. (1993). "Negotiated Order and Structural Ordering", *Continual permutations of action*. Hawthorne, NY: Aldine De Gruyter, p. 245-262.
- SWANSON, D. L. (1999). "Towards an integrative theory of Business and Society: A research strategy for corporate social performance." *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 43-64.
- TURCOTTE, M.-F. (1997). *Prise de décision par consensus*. Montréal, L'Harmattan.
- TURCOTTE, M.-F., et PASQUERO, J. (2001). The paradox of Multi-stakeholder Collaborative Roundtables. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 37, N° 4, p. 447-464.
- TURCOTTE, M.-F. B. et PASQUERO, J. (2007). « L'industrie pharmaceutique et ses responsabilités sociales », dans Joseph J. Lévy et Catherine Garnier (dir.), *La chaîne du médicament – Perspectives multidisciplinaires*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, p. 199-233.
- WEISS, J. W. (1998). "A stakeholder approach, issues management frameworks and business ethics." *Business Ethics, a stakeholder and issues management approach*. Fort Worth, TX, Dryden Press, p. 26-64.
- WOOD, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited." *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, p. 691-718.
- WOOD, D. J. et J. PASQUERO (1997). "International business and society: A research agenda for social issues in management." dans B. Toyne and D. Nigh (Eds.). *International Business: An emerging vision*. Columbia, SC, University of South Carolina Press, p. 139-159.
- WOOD, D. J. and R. E. JONES (1995). "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance." *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, N° 3, p. 229-267.

