

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA RECHERCHE D'UN CORPS DE DOCTRINE

[Jacques Lauriol](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2004/5 n° 152 | pages 137 à 150

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-5-page-137.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le développement **durable** à la recherche d'un **corps** de **doctrine**

L'émergence de la notion de développement durable se révèle aujourd'hui sujette à quelques tensions au niveau de ses finalités et de ses contenus. Au plan des finalités, le débat s'organise autour d'une logique fondée sur la théorie des parties prenantes, et une logique concurrente qui mobilise une éthique de la responsabilité comme principe téléologique. Par voie de conséquence, les contenus du développement durable font également l'objet de controverses : elles semblent devoir être résolues par une dynamique de normalisation de ces contenus. Néanmoins, cette dynamique est porteuse « d'effets pervers », et elle ne peut prétendre, à elle seule, à régler ces controverses, le problème résidant pour l'essentiel dans les faiblesses doctrinales qui caractérisent aujourd'hui le développement durable.

De rapports en conférences internationales (Rio 1992, Kyoto 1997, Davos 2001, Johannesburg 2002), le développement durable apparaît aujourd'hui comme la représentation dominante d'une nouvelle logique du développement économique et social. Cette logique devrait autoriser l'instauration d'un juste équilibre entre des aspirations sociales, considérées comme nouvelles, et un « développement économique qui satisfait les besoins de chaque génération, à commencer par ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (Brundtland, 1987).

Le développement durable est généralement présenté comme la résultante d'un jeu de pressions multiformes, créées par des groupes d'acteurs aux motivations diverses. Par exemple, par des mouvements altermondialistes et par des organisations non gouvernementales très présentes auprès d'institutions internationales. Ces dernières (PNUE, CNUCED, OIT, PNUD, OCDE, Commission européenne, etc.) développent activement, depuis le rapport Brundtland, d'importants dispositifs de sensibilisation et d'information auprès des administrations et des institutions directement concernées.

L'émergence de cette notion de développement durable (DD) se révèle néanmoins sujette à quelques tensions tant au niveau de ses finalités que de ses contenus.

Ces tensions oscillent entre une approche pragmatique, fondée sur la théorie des parties prenantes (*stakeholders*), et une approche éthique ou morale, qui met en avant « un principe de responsabilité » largement inspiré de la philosophie de Jonas (1990).

L'analyse de ces tensions, développée dans la première partie de cet article, permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent aujourd'hui les débats et controverses autour du développement durable.

S'agit-il d'une nouvelle logique du développement qui résulterait d'un meilleur arbitrage entre préoccupations court-termistes (fondées pour l'essentiel sur des critères économiques), ou d'une nouvelle définition de la performance élargie à des considérations environnementales et sociales? Quels sont les fondements théoriques sur lesquels s'appuyer pour codifier et déployer le développement durable? Ou encore, et au-delà d'une réflexion sur la croissance durable, le développement durable ne nous invite-t-il pas à repenser « la nature de la firme »?

Il semble aujourd'hui que ce soit la notion de responsabilité sociale qui ait vocation à faire émerger un certain consensus sur ces différents. En tant que « nouveau paradigme » potentiel (Feron *et al.*, 2001), elle suppose que « l'entreprise reconnaisse et engage sa responsabilité dans des domaines variés: accidents, pollutions... turbulences sociales occasionnées par des décisions managériales, impacts civiques et éthiques de choix stratégiques » (p. 41).

Ce glissement progressif d'une notion à l'autre n'est sans doute pas sans conséquence, la responsabilité sociale s'inscrivant clairement dans un champ (l'éthique des affaires) aux principes établis (logique contractualiste entre parties prenantes), alors que le développement durable fait encore l'objet de controverses très actives.

Cette prééminence de la responsabilité sociale comme équivalent aux dimensions sociales du développement durable, se traduit aujourd'hui par une tendance forte à la normalisation de ces dimensions; d'agences de notation en indicateurs, audits et *Stakeholder's Report*, la durabilité sociale tend en effet à s'exprimer sous la forme de référentiels normatifs (EFQM for excellence, OHSAS 18001, SA 8000, AA 1000, etc.), tous concurrents pour s'imposer comme standard de référence.

Cette situation instable de la doctrine en matière de développement durable ne facilite guère son institutionnalisation en tant que « nouveau paradigme » managérial. Il manque en effet de normes, dogmes et référents susceptibles d'être constitués en un véritable système capable de formaliser et de déployer un « corps de doctrine » structuré, et légitime pour fonder durablement une pensée et des pratiques renouvelées.

Sans doute doit-on se féliciter de cette instabilité doctrinale; elle permet encore de prétendre à influencer les finalités, les contenus et les modalités de gouvernance de ce que sera le développement durable.

En ce sens, elle offre de nouvelles voies de développement pour des entreprises innovantes, ainsi que des avenues de recherche prometteuses pour des chercheurs intéressés par l'émergence de ce champ de recherche.

I. – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : D'UNE TENSION À L'AUTRE

Malgré la pluralité des approches en matière de développement durable, et la diversité de leurs fondements, une majorité d'auteurs semblent s'accorder sur le fait que le DD correspond à la recherche d'un nouveau modèle de développement. Il est situé à l'intersection de trois principes fondamentaux (Bansal, 2002) :

- un principe économique qui requiert une utilisation raisonnée des ressources « to maintain a reasonable standard of living » (Bansal, 2002), sans menacer pour autant l'avenir des générations futures ;
- un principe environnemental qui spécifie que la société civile doit protéger ces ressources ;
- un principe social qui indique que chacun doit être traité avec équité.

L'aspect très général de ces principes, leur caractère peu contraignant et l'absence d'une « autorité de régulation » qui s'imposerait à tous, amène à s'interroger sur les intentions qui soutiennent cette recherche d'un nouveau modèle de développement. Les aspects négatifs de « l'ancien » modèle ne sont que rarement évoqués, (dimensions environnementales mises à part), et on ne voit pas bien comment procéder pour renouveler nos principes d'action en matière sociale et économique. Le flou de la notion, la faiblesse des débats autour du principe d'équité sociale et l'absence de prescriptions ou de propositions structurantes pour agir peuvent légitimement amener à s'interroger sur les intentions des champions du développement durable (Latouche, 1994).

Néanmoins, un certain nombre d'acteurs se sont engagés dans cette démarche ; au-delà

de quelques pionniers fondateurs (The Body Shop, Ben and Jerry's, Patagonia, etc.), il semble que cette volonté de concevoir différemment efficacité économique, responsabilité sociale et vocation écologique ou environnementale progresse significativement au sein des entreprises, en particulier des grandes. Pour Laville (2001), on est « ainsi passé en quelques années, d'une logique de "pull" à une logique de "push"... l'ensemble des entreprises devant aujourd'hui évoluer sous la pression conjointe du marché, des investisseurs, des normes et des lois... », et apprendre à « faire des affaires autrement » (p. 8).

Cet engagement ne va pas sans poser quelques difficultés à ces entreprises. Il exprime le problème de la maîtrise des finalités affectées au DD et, par extension, des critères d'évaluation de la performance durable. Pour Tiberghien (2002), il y a un risque important qui pèse sur les entreprises de ce point de vue et qui pourrait mettre « hors jeu près de la moitié des entreprises du CAC 40 » (p. 70).

Cette tension sur les finalités du développement durable s'articule autour de deux piliers principaux :

- le premier s'inscrit dans la théorie des « parties prenantes » (*stakeholders theory*) qui semble correspondre aujourd'hui à l'approche dominante en matière de DD (Dejean et Gond, 2002) ;
- le deuxième s'appuie sur des référents puisés dans une philosophie morale qui cherche à fonder un principe de responsabilité inspiré de H. Jonas (1990) et, dans une moindre mesure, d'A. Sen (1999).

1. Développement durable et théorie des parties prenantes

Les exigences du développement durable nécessitent, en l'absence de systèmes de

régulation supranationaux, de définir de nouvelles relations avec les individus, groupes et organisations qui peuvent influencer ou être affectés par la stratégie d'une entreprise.

La présence de ces parties prenantes à la stratégie de l'entreprise amène à considérer le concept de « stakeholder corporation » qui représente l'entreprise « comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs » (martinet *et al.*, 2001) parce que certains de ces intérêts peuvent se révéler contradictoires. Au plan théorique, cette approche par les parties prenantes s'inscrit dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1979) qui représente la firme comme un ensemble de contrats fondés sur une relation d'agence entre le principal et l'agent. Ces contrats permettent au principal (en tant que partie prenante), de contrôler et d'inciter l'agent à œuvrer dans le sens de ses intérêts. Ces contrats étant par nature incomplets, le principal (l'actionnaire en particulier) doit mobiliser des processus et instruments de contrôle qui permettent d'exercer une *corporate governance* appropriée.

Cette théorie a fait l'objet de nombreux travaux quand à la nature exacte de ces parties prenantes et de la relation qu'elles entretiennent avec la firme (Persais, 2002). Entre parties prenantes primaires, engagées contractuellement et impliquées par la réussite de l'entreprise (actionnaires, employés, fournisseurs, etc.), et parties prenantes secondaires, non directement impliquées dans le fonctionnement de cette entreprise (groupe d'intérêts, vecteurs d'opinion comme les médias, etc.), les finalités restent identiques. Il s'agit d'intégrer des intérêts contradictoires, et néanmoins tous légitimes, dans un projet commun : ce projet,

fondé sur une capacité d'intégration des *stakeholders*, doit « stimuler la création d'une connaissance génératrice de durabilité et améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs. » (Sharma, 2001, p. 155).

Pourtant, cette approche fondamentalement contractualiste pose problème lorsqu'on cherche à la mobiliser pour conceptualiser la gouvernance du développement durable. Tout d'abord parce que les structures et systèmes de gouvernance sont, pour le moment, principalement conçus pour des *stakeholders* internes (ou primaires). Ensuite, parce que les parties prenantes externes (ou secondaires) ne ressentent pas nécessairement le besoin de contractualiser leur relation avec l'entreprise. Dans ce cas, comment intégrer des parties qui ne « veulent pas prendre partie » ?

Par ailleurs, cette théorie des parties prenantes repose sur des postulats et des axiomes contestables et contestés. La relation d'agence s'appuie en effet sur une vision partenariale et contractuelle de cette interaction entre parties prenantes et entreprise : le conflit d'intérêt se résout dans le contrat, ce qui permet d'assurer la maximisation des intérêts concernés, pour autant que son exécution en soit correctement contrôlée.

La dimension morale de ces contrats est faible (Mitchell *et al.*, 1997), voire inexistante, codes éthiques internes mis à part, ce qui pose le problème de leur légitimité, dimension essentielle à considérer dès lors que la contestabilité de ces contrats est possible du fait même de leurs imperfections. C'est sur ces aspects moraux ou éthiques du développement que se focalise l'autre pôle de cette tension sur les finalités attribuées au développement durable.

2. Développement durable et principe de responsabilité

Dans cette deuxième perspective, le développement durable peut (ou doit) être porteur pour la théorie économique d'une sorte de « retour à la morale ». Il faut en effet dépasser l'approche traditionnelle de l'économie, qui s'intéresse exclusivement aux « relations des hommes aux choses » pour en revenir « aux relations entre les hommes » (Le Duff et Orange, 2002).

Si cette aspiration ne concerne pas uniquement les supporters du DD, elle en inspire néanmoins un certain nombre. (Jones, 2001). Ces derniers considèrent avec Sen que « l'économie est une science morale » (Sen, 1999), fondée sur deux piliers.

Le premier est celui de la responsabilité sociale comme exercice d'une liberté individuelle qui « inclut d'abord ces composantes positives qui nous rendent capables de nous comporter en individus autonomes et responsables... comme la liberté et la possibilité de participer aux processus politiques et sociaux qui affectent notre vie de tous les jours. » (Sen, 1999, p. 96). Cette notion de responsabilité se fonde sur la reconnaissance du fait que la vie des individus « entraîne des interdépendances, ce qui implique des obligations réciproques liées aux relations économiques, politiques et sociales qu'ils entretiennent mutuellement ». Il est donc nécessaire de « confronter les exigences conflictuelles de principes divergents », et qu'on « ne peut y parvenir en faisant l'économie de larges débats ouverts à la participation. » (*ibid.*, p. 97 et 119).

L'exigence de responsabilité nécessite ainsi « liberté dans l'expression de principes individuels et liberté de participation », de

manière à trancher des dilemmes sociaux au travers « de processus de choix fondés sur le dialogue et des débats ouverts. » (*ibid.*, p. 113).

Le deuxième pilier s'inspire de la pensée de Jonas (1990) et du « principe de responsabilité » qu'il propose comme fondement d'une éthique renouvelée.

Cette éthique s'appuie sur le constat suivant :

L'action de la science moderne a complètement transformé le rapport de l'Homme à la nature. La technologie rend maintenant la nature « vulnérable à cause ou grâce au développement du pouvoir de l'homme [...] De ce fait celui-ci [...] devient non seulement maître [...] mais aussi responsable puisque sa survie est menacée par son action. » (Pesqueux *et alii*, 1998, p. 154-155). Cette « heuristique de la peur » (Jonas, 1990) pose ainsi de nouveaux impératifs centrés sur la préservation du futur (« Un devoir de ne pas faire tout autant qu'un devoir de faire... avoir une éthique capable d'entraver des pouvoirs extrêmes que nous possédons aujourd'hui... » *Ibid.*, p. 156).

Cette éthique s'impose à tous du fait des menaces qui pèsent sur la nature et l'homme futur, à cause d'un progrès technique aux potentialités parfois dévastatrices si elles ne sont pas maîtrisées par l'exercice de ce principe de responsabilité.

Dans cette perspective, la contestation croissante des modes de développement actuels se justifie par un devoir éthique qui doit, par l'exercice du principe de responsabilité, nous conduire à une meilleure maîtrise des pouvoirs grandissants de l'Homme sur la nature.

Les finalités attribués au DD font bien l'objet d'une tension forte entre deux pôles :

celui de « l'exigence morale » fondé sur un retour à la philosophie morale, et celui des parties prenantes, qui vise à étendre la relation d'agence à de nouvelles catégories de porteurs d'enjeux.

Ils se rejoignent néanmoins dans leurs incomplétudes : la théorie des *stakeholders* souffre d'un déficit manifeste de légitimité au regard des exigences nouvelles imposées par le développement durable ; l'approche par le principe de responsabilité est, elle, handicapée par la rareté de ses propositions quant à d'autres modes de gouvernance qui permettraient d'assurer une liberté effective dans l'exercice d'une participation à des choix collectifs.

On assiste aujourd'hui à l'émergence d'une notion réactualisée, celle de responsabilité sociale ou sociétale, qui pourrait constituer un pôle d'attraction unificateur, à défaut d'être consensuel.

II. – RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dejean *et al.* (2002) notent un regain d'intérêt récent pour cette notion de responsabilité sociale dans le monde académique, tout autant que dans le monde des entreprises. Du bilan social à l'entreprise citoyenne, la responsabilité sociale fait aujourd'hui l'objet d'une réactualisation rendue nécessaire par l'émergence de pressions nouvelles qui pèsent sur l'entreprise, et qui présentent un caractère stratégique (Gond *et al.*, 2003). Dans cette perspective, Pesqueux (2002), positionne la responsabilité sociale en relation directe avec le mouvement de la qualité totale (1980) et celui de la création de valeur financière (1990); cette notion exprime une « continuation-amplification du thème de l'éthique des affaires » (*ibid.*,

p. 156), étroitement articulé avec une représentation de l'organisation fondée sur la théorie des parties prenantes.

Le PNUE (2002) souligne que « le concept de responsabilité sociale d'entreprise,... malgré son état encore trop embryonnaire, progresse parce que les entreprises perçoivent de mieux en mieux les attentes sociales émergentes... et que leur conscience de l'aspect social d'un développement durable mondial s'améliore » (p. 5).

La Commission européenne (Livre vert, 2001) souhaite quand à elle « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises [...] pour [...] équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées. »

La réactualisation de cette notion souffre néanmoins, au même titre que la notion de développement durable, d'une inflation sémantique tant au plan managérial qu'au plan théorique.

Au plan managérial, le *Business for Social Responsibility* (BSR, 2003) considère que parfois, « Corporate Social Responsibility (CSR) is seen by [...] companies as more than a collection of discrete practices or occasional gestures, or initiatives motivated by marketing, public relations or other business benefit ». Cette « non-profit organization », considère que la CSR « is defined as operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations the society has ». (p. 22).

Tout le problème consiste à définir avec précision quel est le « bon » niveau d'engagement de l'entreprise (*meets or exceeds*) dans la responsabilisation, c'est-à-dire dans la prise en compte de ces « public expectations ». C'est ici qu'apparaissent les

débats théoriques entre tenants de la *Corporate social responsibility* (CSR) et *Corporate social responsiveness* (réceptivité sociale). La CSR implique que l'entreprise prenne en considération des attentes et obligations qui dépassent le niveau des obligations légales : la *Corporate Social Responsiveness* met en avant une dimension plus « pro-active », l'entreprise devant veiller aux problèmes sociaux qui peuvent l'affecter et agir sur eux avant qu'ils ne déclenchent une crise. C'est le cas par exemple de CSR Europe qui souhaite aider les « companies to increase employability and prevent social exclusion ».

Il semble que ces débats convergent sur la nécessaire contingence de ces définitions, en relation avec la spécificité des activités, des secteurs et des parties prenantes. Ceci revient à considérer « la performance de l'entreprise aussi bien selon l'angle économique et financier, que selon le respect de l'ensemble de ses partenaires et de l'environnement naturel qu'ils partagent ». (Ferone *et al.*, 2001, p. 271).

Cet engagement socialement responsable, bien qu'assez vague dans ses contenus concrets, est néanmoins porteur de bien des vertus. Il permet, en effet, d'améliorer la performance financière, par la réduction des coûts opérationnels liée à une meilleure utilisation des matières premières et de l'énergie, et d'augmenter les ventes, les clients étant plus fidèles envers une organisation qui dispose de cette image d'entreprise socialement responsable. De même, la productivité et la qualité s'améliorent grâce à de meilleures conditions de travail et un engagement accru du personnel dans la prise de décision. De ce fait, il devient plus aisé d'attirer et de conserver les compé-

tences humaines nécessaires à l'activité (BSR, 2003).

Enfin, au plan concurrentiel, l'entreprise socialement responsable peut disposer d'avantages concurrentiels durables parce qu'elle développe « des connaissances de durabilité » (Sharma, 2001, p. 159-160), et une « imagination concurrentielle » renouvelée, qui lui permettent de déployer une innovation perturbante (disruptive) pour les concurrents. Elle peut ainsi se développer en combinant « une croissance soutenable avec une responsabilité sociale ». (Hart *et al.*, 2002, p. 51).

Ces vertus seraient corroborées par des résultats de recherche qui postulent un lien positif entre performance sociale et performance financière. Le BSR (2002) tout comme la Global Reporting Initiative (GRI, 2002) citent un nombre important d'études qui confirment l'existence de cette relation positive. Dejean et Gond (2002) soulignent eux la trop grande diversité méthodologique de ces études et la faiblesse de leurs fondements théoriques. Ceci interdit toute conclusion scientifiquement fondée sur cette relation qui reste, à leurs yeux, une « croyance managériale » (p. 8), dont les aspects idéologiques ne doivent pas être négligés.

Cette notion de responsabilité sociale comme vecteur de l'engagement de l'entreprise dans un développement durable apparaît ainsi comme la résultante d'une sorte de processus de construction sociale.

Ce processus devrait permettre de résoudre un certain nombre de tensions sur quelques dimensions essentielles pour l'élaboration d'un « Triple Bottom Line » (*profit, people, planet*) satisfaisant pour les parties prenantes, et qui soit actionnable par l'entreprise.

Il doit ainsi intégrer une double contrainte : tout d'abord, celle des contingences sectorielles liées à une activité et aux conventions diverses qui peuvent la spécifier ; ensuite, celle qui concerne le choix des parties prenantes considérées comme légitimes pour participer à cette construction collective, et de l'influence qu'elles peuvent y exercer. C'est dans cette tension entre caractéristiques spécifiques de l'activité et les exigences génériques portées par des parties prenantes, que vont émerger les facteurs d'appréciation et de mesure de la performance durable.

La question qui est en jeu ici est celle de la légitimité des contenus donnés à la responsabilité sociale, et des conditions de leur évaluation dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable (Capron *et al.*, 2004). Ces contenus définissent, en effet, le « modèle économique » de la responsabilité sociale envisagée : Quels sont les enjeux qui doivent être pris en compte ? Quels objectifs définir pour obtenir une performance satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes ? Quels sont les plans d'action à envisager et qui doit les mettre en œuvre ? Sur quels critères doit-on apprécier la performance obtenue et qui doit en assurer l'évaluation ?

C'est ici que l'on retrouve les insuffisances ou les faiblesses doctrinales du développement durable et de la responsabilité sociale. Le *corpus* théorique actuel ne propose en effet que peu d'éléments véritablement structurants pour analyser, définir, diriger et interpréter l'action en matière de développement durable. Ces faiblesses se ressentent particulièrement au niveau des éléments suivants :

– Qu'est-ce qu'un système de gouvernance durable ? C'est-à-dire, quels sont « les

mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants... qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 12).

– Quelle est la nature de la relation d'agence qui doit s'établir entre les principaux (parties prenantes) et les agents (dirigeants) ? Peut-on se satisfaire sur ce point de l'extension d'une théorie économique (la théorie de l'agence), à des problématiques non exclusivement économiques, et à des acteurs plutôt que des agents, dont la rationalité est bien plus étendue et variée que celle que proposent Jensen et Meckling (1979).

– Enfin, quels sont les instruments ou moyens d'action qui vont permettre de concevoir, de déployer et d'évaluer une stratégie de développement durable ? En d'autres termes, comment construire un « contexte de justification » du développement durable qui soit crédible pour l'ensemble des parties prenantes ?

Cette faiblesse doctrinale semble devoir être compensée aujourd'hui par l'émergence de standards d'évaluation et d'organismes certificateurs porteurs d'une logique de normalisation du développement durable.

III. – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN VOIE DE NORMALISATION

Pour que le déploiement d'une démarche de développement durable soit porteuse de performances accrues, il faut que ces performances et les modalités de leur évaluation soient clairement définis. Il s'agit alors d'adopter une « démarche normalisée... qui

passer par la mise au point de standards volontaires (comme la norme sociale SA 8000), par le développement d'une comptabilité sociale avec la mise au point d'un standard de référence, la Global Reporting Initiative, et enfin par le développement d'agences de notations spécialisées.» (Ferone *et alii*, 2001).

Ce discours est représentatif d'un mouvement important de développement de standards et de démarches centrées sur le principe de l'*accountability*. Il se traduit aujourd'hui par la prolifération de « Social and Environmental Reporting Standards » (BSR, 2002.), ce qui fait problème, les entreprises et leurs parties prenantes ayant quelques difficultés pour faire face à cette prolifération.

Il semble que ce soit la Global Reporting Initiative (GRI) qui ait vocation à devenir la norme de référence.

Cette organisation internationale est née en 1997 d'une initiative commune entre une ONG, le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), et le PNUE. Elle développe, depuis 1999, un « GRI Sustainability Reporting Guidelines » (réactualisé en 2002) dont l'ambition est de devenir « a globally accepted reporting framework » (GRI, 2002).

Ce guide s'appuie sur onze principes d'élaboration qui permettent de construire le rapport (*transparency, inclusiveness, auditability*), de décider des informations qui doivent y figurer (*completeness, relevance, définition of sustainability context*), et d'assurer l'accès au rapport pour toutes les parties intéressées (*clarity and timeliness*). Ce rapport, aux normes GRI, doit devenir un « outil aussi crédible que les rapports financiers en termes de comparabilité, d'auditabilité et de pratiques généralement acceptées » (Brodhag, 2000).

Le référentiel OHSAS 18001, né d'un accord entre un certain nombre d'organismes nationaux de normalisation et d'organismes locaux de certification, vise lui un leadership en matière d'hygiène et de sécurité.

On peut également citer l'European Foundation of Quality Management (EFQM), qui propose un « modèle 2000 » dit « d'excellence » fondé sur neuf catégories d'analyse: il cherche à certifier que les leviers d'action en matière de développement durable (vision, politique et stratégie, personnel, etc.) sont véritablement conçus, développés et gérés selon les attentes des parties prenantes.

Pour faire face à ce foisonnement de référentiels normatifs, l'AFAQ propose d'intégrer un certain nombre de ces référentiels (les plus courants) autour d'un système de management intégré qui pourrait faire l'objet d'un seul audit de certification (Straczek, 2002). Cette démarche suppose de pouvoir disposer d'auditeurs de haut niveau, capables d'apprécier les avantages, inconvénients et limites des référentiels qui veulent se différencier les uns par rapport aux autres. (par exemple, apprécier la pertinence d'un BS 8800 version 1996 par rapport à un OHSAS 18001 version 1999).

L'imposition de cette logique technique de normalisation dans le champ du développement durable, comme dans d'autres (l'éthique, la comptabilité et la finance) amènent à constater le rôle croissant du secteur privé dans l'exécution de certaines tâches, notamment de contrôle et d'audit (Descolonques et Saincy, 2004).

On en vient ainsi à des considérations de nature stratégique. La normalisation constitue, en effet, un levier puissant d'institutionnalisation de réglementations nou-

velles qui peuvent avoir un impact important sur les conditions d'exercice de la concurrence ; il est donc essentiel de contrôler cette production réglementaire tant au plan national qu'au plan international.

En France, par exemple, l'AFNOR modifie sa stratégie 2002-2005 pour faire face à la mondialisation de la normalisation. Cet organisme veut « être un acteur influent de la normalisation européenne et internationale » (Chambrolle *et al.*, 2002) ; elle préconise une démarche volontariste, fondée sur l'ouverture, la transparence, « la cohérence intrasectorielle et internationale... Le consensus, qui lui confère sa force au regard de tout autre document sans reconnaissance particulière » (Chambrolle *et al.*, 2002, p. 30).

La normalisation représente également un marché global qui offre des perspectives de développement intéressantes pour toutes les entreprises concernées. On peut sur ce point établir une référence avec les entreprises d'audit comptable et financier. Elles se sont développées sur les marchés de la certification comptable selon un double mouvement :

- une extension de l'offre de services de la certification pure (l'audit et le Commissariat aux comptes), au conseil en systèmes d'information et maintenant, pour certaines d'entre elles, à la certification en matière de DD ;
- une croissance externe très active, qui s'est traduite par un très fort degré de concentration de cette industrie, qui confine aujourd'hui à la cartellisation.

Dans cette perspective, la dynamique de normalisation du développement durable s'inscrit dans une problématique stratégique typique, celle de l'imposition d'un standard.

Sous réserve d'une étude plus approfondie, on peut en effet considérer que le compor-

tement de ces organismes de normalisation vise à imposer leur propre standard de certification comme référence dominante sur le marché de la normalisation du développement durable. Ils se fondent pour cela sur la recherche d'externalités de réseau et une ouverture partielle de leurs droits de propriété.

Ces effets d'externalités de réseau correspondent à l'accroissement de l'utilité que tirent des agents de l'utilisation d'un standard (Shapiro et Varian, 1999). Cette utilité croît en fonction du nombre « d'adhérents », en particulier lorsque ces adhérents doivent se coordonner avec d'autres agents concernés par ce standard. L'ouverture partielle des droits de propriété passe par la cession de licences à des organismes eux-mêmes certifiés, qui ont pour mission d'accélérer la diffusion du standard et donc, d'accroître les effets d'externalités de réseau.

La mobilisation de ce cadre d'analyse pour décrire et expliquer l'émergence des contenus concrets du développement durable, peut être fructueuse pour comprendre la dynamique de cette émergence et les logiques d'acteurs qui la fondent.

Si cette hypothèse de travail sur les modalités d'installation d'un standard pour le DD pouvait être vérifiée, elle résoudrait dans une large mesure la question de ses contenus et de ses finalités. L'identification de son corps de doctrine et de sa rationalité pourrait être aisément déduite de l'analyse de ces contenus et des logiques d'action de leurs sponsors. On peut sur ce point considérer la norme SA8000, d'origine nord-américaine et son équivalent britannique AA1000, qui proposent neuf domaines pour la normalisation sociale, mais qui excluent les questions de liberté d'association (syn-

dicale, par exemple), et le droit à la négociation collective, qui constituent pourtant une pratique sociale solidement ancrée dans un certain nombre de pays de l'Union européenne.

D'une manière générale, on peut considérer que la référence croissante à ces standards exprime deux faits essentiels :

– L'influence de la norme et de l'expert, au travers d'organismes et de référentiels certificateurs, dans la définition et la mise en œuvre d'une politique en matière de développement durable. On reconnaît ainsi que les lois ou les normes qui énoncent « le bien commun » sont définies par ces experts ; ils se retrouvent donc dans une situation où ils peuvent à la fois définir les lois et en assurer l'exécution. Ils sont donc juge et partie sans aucun contrôle extérieur si ce n'est celui de leurs pairs.

– Et par ailleurs la substitution d'une logique technique, celle de l'expert, à une logique politique, seule légitime pour prendre en compte la diversité des attentes et en garantir l'expression au travers d'institutions démocratiques. Ces institutions sont en effet légitimement dotées d'un pouvoir législatif et exécutif qui leur permet de trancher les controverses qui pèsent actuellement sur ce que pourrait représenter un corps de doctrine pour le développement durable.

IV. – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA RECHERCHE D'UN CORPS DE DOCTRINE

Au terme de cette analyse du développement durable comme fondement d'une nouvelle logique du développement économique et social, il apparaît clairement que cette notion souffre, malgré l'engouement dont elle fait l'objet, de faiblesses et d'in-

suffisances doctrinales. Elles s'expriment au niveau des finalités attribuées au développement durable, comme dans la définition des contenus qui pourraient lui être attachés, ainsi qu'au plan du système de gouvernance dont il devrait faire l'objet.

La question des finalités du DD peut se résoudre, selon une majorité d'auteurs, par la simple extension de la théorie des parties prenantes à de nouveaux groupes porteurs d'enjeux. Cette logique contractualiste, fondée sur la recherche d'intérêts communs n'est pas véritablement concernée par les questions morales et éthiques du développement (« aléa moral » et codes éthiques mis à part). Par ailleurs, on ne voit pas bien, au regard de la rationalité qui la caractérise, comment elle pourrait être en mesure d'intégrer les principes de responsabilité, de précaution et de participation qui président à l'élaboration de choix de développement durable. Enfin, il n'est pas aisé d'envisager comment elle pourrait permettre l'intégration de nouvelles parties prenantes « non standard » au regard de la théorie, et les temporalités dont elles sont porteuses. Cette dimension temporelle dépasse en effet le simple arbitrage entre court terme et long terme ; elle se situe au-delà de l'horizon stratégique qui caractérise une activité pour s'inscrire dans une temporalité de nature intergénérationnelle.

Le développement durable est porteur d'une « exigence morale » dont la rationalité substantive dépasse largement celle de la théorie des parties prenantes. Néanmoins, l'approche par une éthique de la responsabilité ne permet pas, aujourd'hui, d'apporter des réponses concrètes aux questions que cette éthique soulève. S'agit-il d'élaborer un nouveau « pacte social » entre l'entreprise et la société (Orse, 2003) ou plus largement, faut-

il réinterroger la question de l'existence de la firme et donc, de sa nature ?

Les réponses théoriques et pratiques qui seront apportées à ces questions détermineront largement la nature des contenus concrets du développement durable. Ils concernent prioritairement les éléments de définition et d'appréciation de la performance durable.

Quels sont les critères qui la définissent et les indicateurs qui permettent de la mesurer ? Qui les définit, comment et pourquoi ? Comment prendre en compte des exigences génériques, valables pour tous, et des exigences spécifiques, liées à l'exercice d'une activité ? Comment articuler global (exigences portées par des institutions internationales) et local, au regard des différentiels réglementaires, économiques et sociaux qui caractérisent et différencient des zones géographiques ?

Ces questions peuvent-elles se résoudre par le choix d'un standard de normalisation et d'un organisme certificateur qui validerait la conformité du *stakeholder report* ? Et dans ce cas, le choix d'une logique de normalisation suffit-il à garantir la légitimité d'une stratégie de développement durable ? Il faut également envisager la question de la pertinence de cette stratégie : peut-on construire un modèle économique du développement durable qui soit véritablement créateur de valeur, c'est-à-dire fondé sur des avantages concurrentiels durables, et soutenables par l'entreprise ?

Ces dimensions stratégiques amènent ainsi à s'interroger sur le système qui doit présider à la gouvernance du DD. Au-delà de la question difficile de la prise en compte des

nouvelles parties prenantes, et de leurs enjeux, dans les processus de consultation et de décision, il convient de réfléchir aux systèmes de surveillance et de contrôle qui doivent être élaborés. Il s'agit ici de définir et d'implémenter de nouveaux dispositifs de management (une nouvelle ingénierie du management du développement durable) qui permettent d'animer l'action collective et d'en contrôler les résultats. La pression à la normalisation du développement durable que l'on observe aujourd'hui, présente de fortes similarités avec ce qui se pratique en matière de management de la qualité totale ; il s'appuie pour l'essentiel, sur la mise en œuvre de pratiques et de procédures idiosyncratiques qui visent à instituer une assurance qualité fondée sur une rationalité procédurale, dont on connaît maintenant les limites.

L'ensemble de ces questionnements permet de conclure sur la fragilité doctrinale du développement durable dans son état actuel. Il manque assurément d'un corps de doctrine, suffisamment élaboré pour être constitué en un système théorique et pragmatique qui soit transmissible, c'est-à-dire généralisable, à la variété des situations auxquelles sont confrontées les entreprises et les différentes parties intéressées.

Cette situation doctrinale constitue un handicap pour l'institutionnalisation d'une logique de développement porteuse de bien des potentialités en matière économique et sociale. Elle représente également une formidable opportunité pour des chercheurs et des entrepreneurs intéressés par les avenues de recherche et d'expérimentation que cette situation autorise.

BIBLIOGRAPHIE

- Bansal P., "The Corporate Challenges of Sustainable Development", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 2, 2002.
- Brodhag C., « Articulier le jeu des acteurs autrement », *Les nouveaux utopistes du développement durable*, éditions Autrement, 2002.
- Brundland G. H., *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuv, 1998. Publications du Québec, Montréal.
- BSR, Business for Social Responsibility, *Introduction to Corporate Social Responsibility*, 2003.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, coll. « Entreprise et Société », 2004.
- Commission européenne, Livre vert : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001.
- Chambrolle T., Mantel G., « Une Stratégie renouvelée pour la normalisation française face à la mondialisation et pour un développement durable », *Annales des Mines*, novembre 2002.
- Charreaux G., *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, 1997.
- Dejean F., Gond J. P., « La Responsabilité Sociétale des Entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Economica, 2002.
- Descolonges M., Saincy B., *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La Dispute, 2004.
- Ferone G., D'Arcimoles C., Bello P., Sassenou N., *Le Développement Durable*, Éd. d'Organisation, 2001.
- Gond J. P., Mullenbach-Servayre A., « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 105, 2003.
- GRI, Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, 2002, www.globalreporting.org
- Hart S. L., Christensen C. M., "The Great leap. Driving innovation from the base of the Pyramid", MIT, *Sloan Management Review*, Full, 2002.
- Jensen M. C., Meckling W. C., "Rights and production functions: An application to labour. Management firms and codetermination", *Journal of Business*, vol. 52, n° 4, 1979.
- Jonas H., *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Flammarion, Coll. « Champs », 1990.
- Jones, "Social Responsibility and the Utilities", *Journal of Business Ethics*, vol. 34, n° 3-4, 2001.
- Latouche S., « Développement Durable : un concept alibi », *Revue Tiers Monde*, n° 137, 1994.
- Laville E., « Développement durable : le challenge du XXI^e siècle pour les entreprises », *Cahiers Qualité et Management*, n° 7, 2001.
- Le Duff R., Orange G., *Le Management Social : des relations des hommes aux choses aux relations entre les hommes. Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Réseau des IAE, Economica, coll. « Gestion », 2002.

- Martinet A. C., Reynaud E., « Shareholders, Stakeholders et Stratégie », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., “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, 1997.
- Persais E., *Le rapport de développement durable : un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?*, « Sciences de Gestion et Pratiques Managériales », *Economica « Gestion »*, 2002.
- Pesqueux Y., « Le Gouvernement de l'entreprise comme idéologie », *Mercure et Minerve : une perspective philosophique sur l'entreprise*, Y. Pesqueux, B. Ramanantsoa, A. Saudan, J-C.Tourmand, Ellipses, 1999.
- Pesqueux Y., *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF « Gestion », 2002.
- PNUD, « L'avenir de l'environnement mondial », *Geo 2002*, De Boeck Université, 2002.
- Sen A., *L'économie est une science morale*, La Découverte « Cahiers Libres », 1999.
- Shapiro C., Varian H. R., “The art of standards wars”, *California Management Review*, vol. 3, 1999.
- Sharma N. T., « L'Organisation Durable et ses stakeholders », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001.
- Tiberghien F., « Des chefs d'entreprise responsables », *Les Nouveaux utopistes du Développement Durable*, Ducroux A. M. (Coord.), éditions Autrement « Mutations », 2002.