

## **25 ans de Développement Durable: de la récupération de la critique environnementale à la consolidation d'une dynamique de normalisation.**

### *Auteurs*

**Maya Leroy** (auteur à contacter)

AgroParisTech

648 rue Jean-François Breton

BP 44494 - 34093 Montpellier Cedex 5

FRANCE

Tel : (33) (0)4 67 04 71 22

Fax : (33) (0)4 67 04 71 01

Mail : maya.leroy@agroparistech.fr

**Jacques Lauriol**

Rouen Business School

FRANCE

Tel : 33.2. 32 82 57 96.

Mail : jlr@rouenbs.fr

### *Résumé*

Le développement durable, après vingt cinq ans d'existence et la mise en œuvre de nombreux dispositifs de gestion qu'il a accompagnés et rendus possible, ne réussit pas à infléchir de changement du point de vue de la gestion de l'environnement. Les logiques de normalisation à l'œuvre sont, en fait, déjà profondément inscrites dans la définition même du concept qui s'est construit par réaction à une critique écologique jugée trop radicale. Les dynamiques qui ont été favorables aux logiques de contrôle par les opérateurs privés, loin de favoriser les changements annoncés, tendent plutôt à renforcer des pratiques managériales bien établies. Ceci permet de comprendre et d'expliquer les différentes manifestations entrepreneuriales dont le développement durable fait aujourd'hui l'objet en entreprise, et d'identifier les trois figures principales qui en spécifient le *main stream*. Il est donc essentiel aujourd'hui d'élucider la façon dont sont articulés finalités économiques, sociales et environnementales qui se présentent le plus souvent comme amalgamées et peu maîtrisables dans les dispositifs de développement durable. Il faut pour cela assumer la normativité de la critique écologique, à savoir l'exigence de résultats sur les écosystèmes.

## Introduction

Il est possible et nécessaire aujourd'hui d'opérer un bilan du développement durable (DD) en s'appuyant sur les formes concrètes qu'il a prises depuis plus de vingt ans. Malgré les discussions, interrogations ou critiques que le terme a suscitées, il est sans conteste, depuis la conférence de Rio en 1992, l'horizon normatif des projets, programmes et politiques d'aide publique au développement qui opèrent concrètement sur les territoires et il accompagne maintenant les stratégies d'entreprise.

Alors que la destruction des écosystèmes, les pollutions et la disparition des espèces ont atteint des niveaux jamais égalés, dans un contexte de tensions sociales qui s'amplifient et d'une crise financière au cœur de toutes les inquiétudes, cet engouement est néanmoins problématique. Comment, en effet, l'horizon normatif qui depuis plus de vingt ans est censé assurer un équilibre à la fois économique, social et environnemental, a-t-il eu si peu d'effets ? Faire du développement durable est-ce agir pour l'environnement ? Contrairement à ce que la majorité des discours sur le DD laisse entendre, loin d'être un problème de délai dans la mise en œuvre, nous montrerons que c'est en fait, la définition même du concept et les principaux développements théoriques et instruments de politique qui l'ont accompagné, qui tendent à limiter la prise de responsabilité directe sur les questions d'environnement. Cette dynamique relève d'un double mouvement, la récupération d'une critique écologique jugée trop radicale, et la volonté de contrôle par des opérateurs privés du processus de production des normes, ainsi que de leur institutionnalisation au travers d'une gouvernance qui ne remet pas profondément en cause leur logique de développement et de profit.

Nous présenterons dans un premier temps ce processus de récupération de la critique écologique par le DD et les dynamiques qui ont été favorables aux logiques de contrôle par les opérateurs privés, qui font que le DD, loin de favoriser les changements annoncés, tend plutôt à renforcer des pratiques managériales bien établies. Ceci permettra de comprendre et d'expliquer les différentes manifestations entrepreneuriales dont le DD fait aujourd'hui l'objet en entreprise, et d'identifier les trois figures principales qui en spécifient le *main stream*. En conclusion, c'est à un renversement de perspective que ce papier appelle en proposant d'assumer la dimension normative de la critique écologique et d'opérer un suivi à la trace des stratégies à l'œuvre et des résultats produits par les dispositifs de DD mis en œuvre.

### a) Le Développement durable comme récupération de la critique écologique

Dans le *Nouvel Esprit du capitalisme*, Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) ont mis en évidence les transformations de l'esprit du capitalisme dans les trente dernières années du XXème siècle. Ils montrent comment les protestations des années 1970, et en particulier deux critiques sont récupérées et mises à profit par le capitalisme : la critique sociale, et la critique artistique. La critique écologique n'est pas discutée dans leur ouvrage, ou très à la marge (au sujet des écoproduits p.542-544). Il est vrai, que la littérature du management destinée aux cadres des entreprises, principal matériau d'investigation de cette recherche, aborde encore très peu les questions écologiques dans les années 1990, et les manuels de management général, à quelques exceptions près (De Backer, 1992 [1998]), posent rarement l'environnement comme un enjeu central. Pourtant, la critique écologique a été très virulente dans les années 70, et s'est affaiblie dans les deux décennies qui ont suivi. La crise de la critique écologique a donc aussi eu lieu durant cette période.

Il est possible de suivre les processus qui ont conduit à l'affaiblissement de cette critique en travaillant d'une part sur la littérature grise prolifique qui ponctue la mise à l'agenda des questions d'environnement puis de développement

durable, aux échelles internationale, mais aussi nationale et locale, et dans les différentes commissions, conférences, instances *ad hoc* qui ont vu le jour et se succèdent depuis quarante ans. De très nombreux travaux en sciences politiques et en relations internationales en rendent compte. Le même travail peut s'opérer en articulant, d'autre part, l'analyse des documents de projets et programmes de DD à l'étude sur le terrain des dispositifs de gestion concrets qu'ils ont contribué à mettre en place en particulier dans la sphère de l'action publique, c'est ce que plusieurs travaux ont permis de mettre en évidence au Nord (Benhammou, Mermet, 2003 ; Busca, Salles, 2007), comme au Sud (Billé, Mermet, 2002 ; Leroy, 2006 ; Leroy *et al.*, 2006). C'est ce processus que nous nous proposons de présenter dans cette première section.

## 1- De la protestation écologique à la conférence de Stockholm

La critique écologique et sa politisation est particulièrement active dans les années 70 (Lascoumes, 1994). Des alertes firent date (DDT, marées noires), les mobilisations antinucléaires sont nombreuses et violentes en France, les partis écologistes prennent leur essor, et les revendications se développent jusqu'aux sphères internationales (Le Prestre, 1997). La conférence des Nations Unies à Stockholm, en 1972, est un point culminant de cette montée en puissance de la critique écologique, l'environnement devient un problème global.

Convaincante, la critique écologique est aussi radicale. Avec le rapport Meadows produit par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (*The Limits to Growth*, traduit par « Halte à la croissance ? ») c'est la croissance comme modèle hérité des Trente Glorieuses qui est profondément remise en question. Tous les scénarios testés impliquent un effondrement à terme du système mondial face aux capacités de régulation de la biosphère. Une croissance infinie dans un monde fini est impossible. Cette critique est prise au sérieux, les nombreuses controverses et polémiques autour de la « croissance zéro » en rendent compte. Le débat depuis ne s'est pas refermé, et les économistes y ont été particulièrement actifs, l'enjeu étant aussi pour eux de produire de nouveaux modèles où économie et nature ne peuvent plus être considérées comme deux sphères séparées avec chacune leurs propres conditions de reproduction (Faucheux, Noël, 1995 ; Boisvert, Vivien, 2010).

Virulente, la critique écologique inquiète les pays du Sud, pour qui l'enjeu de développement est largement affirmé lors de la conférence. Des compromis se font jour, en particulier entre critique écologique et critique sociale (vis-à-vis des populations de ce qu'on appelait alors le tiers-monde), une redistribution régulée des richesses au niveau mondial est proposée (le terme de croissance est abandonné pour le terme de développement), la promotion de nouveaux modes de développement plus endogènes est prônée, en particulier l'Écodéveloppement (Sachs, 1980), qui doit, par des programmes et projets *ad hoc* prioritairement dirigés vers les populations rurales des pays du Sud, favoriser la diversité des socio-écosystèmes, s'appuyer sur les savoirs locaux et les modes d'organisations communautaires autonomes pour gérer les milieux.

La déclaration finale de la conférence de Stockholm va installer l'État comme acteur central pour la mise en œuvre des mesures de préservation de l'environnement. Elle propose la mise en place d'institutions nationales (plusieurs ministères de l'environnement seront effectivement créés au Nord comme au Sud) et internationales (PNUE) chargées de gérer et de réglementer, s'appuyant sur des instruments juridiques (lois et conventions internationales) et mettant en place une planification qui doit se fixer des objectifs en termes de résultats<sup>1</sup>.

Ces propositions seront activement combattues à un moment où les théories libérales reviennent en force. Le rapport Meadows renvoie pour ses détracteurs aux thèses malthusiennes et prône un état stationnaire

---

<sup>1</sup> « des échantillons représentatifs des écosystèmes naturels doivent être préservés » (Principe 2), « les rejets de matières toxiques ou d'autres matières et les dégagements de chaleur en quantités ou sous des concentrations telles que l'environnement ne puisse plus en neutraliser les effets doivent être interrompus de façon à éviter que les écosystèmes ne subissent des dommages graves ou irréversibles » (Principe 6), etc.

démobilisateur, et l'écodéveloppement malgré sa position médiane<sup>2</sup> est considéré comme trop radical. Enfin l'Etat doit être modeste, et les propositions planificatrices ne sont plus dans l'air du temps.

## 2- Libéralisme économique et intégration de la critique écologique: le Développement durable

Dès le début des années 80, l'instauration d'orientations très libérales en matière de politique économique, s'impose tant aux Etats Unis qu'en Europe. Parmi celles ci, on peut noter l'impératif de dérégulation des échanges internationaux pour faciliter une dynamique de globalisation nécessaire à la croissance internationale. Il implique la mise en œuvre de nouvelles règles (réforme de la fiscalité dans un sens favorable aux affaires, discipline budgétaire par la réduction des déficits publics, rigueur salariale, privatisation des entreprises publiques...) et bien sûr la libéralisation financière (dont on vient encore de mesurer récemment les effets). Les alliances stratégiques entre multinationales progressent, en particulier dans la R&D et dans la définition des normes et standards (Andreff, 1995). Toutes ces mesures ont érigées ce que Williamson (1990) a qualifié de « Consensus de Washington ». Il s'est accompagné de nombreux « programmes d'ajustement structurels » initiés par la Banque Mondiale et le FMI, pour les pays confrontés à cette période à de graves problèmes d'endettement<sup>3</sup>.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de Développement Durable. Si la formule a été lancée par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature dans sa « Stratégie mondiale de la conservation » (UICN, 1980), la notion de *Sustainable Development* sera reprise et confortée par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (commission créée par l'ONU en 1983) qui en 1987 publia le rapport Brundtland<sup>4</sup> *Our common futur*. Elle n'en proposera pas moins de vingt définitions tout au long de ce texte, assez volumineux il est vrai. Il n'est donc pas étonnant que ce terme ait pu faire l'objet d'interprétations multiples depuis sa parution (Lauriol, 2004).

Néanmoins des orientations fondamentales peuvent en être dégagées. Il n'est d'abord plus question d'opposer environnement à développement, et la durabilité doit être à la fois économique, sociale et environnementale. Le maître mot est d'assurer un équilibre et un consensus entre ces trois piliers du DD.

Ainsi il n'est plus envisageable que l'échelle de l'activité économique puisse être déterminée en fonction des contraintes écologiques (capacités naturelles des écosystèmes à régénérer des ressources énergétiques et matérielles et à assimiler les flux de déchets) car cet « état stationnaire » (Daly, 1992) constituerait un frein à une « soutenabilité » qui doit aussi être économique et sociale (Faucheux, Noël, 1995 :282). Le développement ne doit pas craindre une limite absolue dans la disponibilité des ressources, ces dernières doivent être considérées comme un stock à gérer. L'idée d'une nouvelle « ère de croissance de l'économie mondiale » (CMED, 1988 :106) est associée à la nécessité de l'accélération des échanges, de libre accès aux marchés mondiaux et d'une mobilisation accrue des capitaux nécessaires.

Pour les Nations Unies qui vont promouvoir le DD, comme pour les grandes institutions internationales<sup>5</sup>, il n'est en effet pas question de modifier les grands principes qui fondent le développement qui s'appuie sur la souveraineté des Etats et la participation du public aux processus de décision, le soutien de la croissance, l'innovation technologique, et le libre échange. Les économistes néoclassiques, défenseurs de ce qu'on appelle la « soutenabilité faible » vont alors constituer le courant dominant et produiront plusieurs instruments sur lesquels le DD va

---

<sup>2</sup> « Le conflit de plus en plus dramatique entre croissance et état de nature peut se résoudre autrement que par l'arrêt de la croissance. L'enjeu, c'est de trouver des modalités et des usages de la croissance qui rendent compatibles le progrès social et la gestion saine des ressources et du milieu» I. Sachs (1980:12),

<sup>3</sup> B. Cassen (2010) établit une parenté troublante entre ce consensus de Washington et la situation que connaît actuellement l'UE. Il parle d'un « Consensus de Berlin » pour caractériser cette situation, qui impose des règles similaires aux pays de l'Union et de sévères plans d'ajustement pour certains d'entre eux.

<sup>4</sup> du nom du Premier Ministre de Norvège, Gro Harlem Brundtland

<sup>5</sup> Tout particulièrement les institutions de Bretton Woods (le Fonds monétaire international et la Banque Mondiale), l'OCDE (Organisation de la coopération et de développement économique) et l'OMC (Organisation mondiale du commerce)

s'appuyer dans sa mise en œuvre. Leur principe fondateur est que, ce qui doit être transmis aux générations futures est une capacité à produire un bien être économique au moins égal à celui des générations présentes ; la durabilité est celle de la croissance. Le capital naturel, fonction d'utilité et de production, est donc substituable au capital manufacturé et au capital humain, c'est ce stock général de capital (de richesse) à la disposition de la société qui doit être maintenu. Le progrès technique est donc un enjeu majeur, c'est lui qui facilite cette substituabilité, et qui permet également des transferts Nord-Sud.

Dans une telle équation, il n'y a plus de « contrainte environnementale », les « externalités »<sup>6</sup> (négatives : pollutions, dégradations, raréfaction des ressources,...ou positives : dépollution, paysages,...) doivent être internalisées dans le processus de marché et les agents économiques ayant un comportement rationnel pourront ainsi gérer l'environnement. Le marché régule et permet les échanges, il suffit pour cela de donner un prix aux ressources naturelles, ainsi qu'aux services fournis par les écosystèmes.

D'autres courants économiques rentrent en débat pour défendent une « soutenabilité forte » : tous les ressources naturelles ne sont pas substituables, certains milieux et processus vitaux ne peuvent être reconstitués, certaines ressources apportent du bien-être qui n'est pas réductible à la logique marchande, le progrès technique a des limites, la préférence des générations futures est difficile à connaître il faut donc être précautionneux, la disparition des espèces posent également des problèmes éthiques. Ils resteront néanmoins minoritaires, leurs propositions étant soit considérées comme difficiles à mettre en œuvre, soit repoussées au principe qu'elles impliquent plus de régulation, en particulier par l'Etat.

Les très nombreux instruments économiques et d'incitations, en particulier d'incitations de marché, qui ont alors été promus et expérimentés, sont souvent associés à des droits de propriété (les « paiements pour services environnementaux » étant le dernier mécanisme en vogue). Ces instruments, naturalisés, tendent par ailleurs à s'hybrider lors de leur mise en œuvre dans des configurations complexes, dans des « dispositifs de gestion », qui sont encore rarement explorés (Leroy, 2010). Comme le soulignent Lascoumes et Le Galès (2004 :26), les acteurs peuvent alors débattre des instruments pour structurer des espaces d'échanges à court terme, de négociations et d'accords, créer des consensus minimum de réforme en s'appuyant sur leur apparente neutralité, être dans une logique de moyens plus que de résultats, en évacuant ainsi les objectifs parfois moins avouables, les enjeux plus problématiques, et la dimension politique de leur choix.

Les déclinaisons du DD dans les dispositifs de gestion plus territoriaux qui ont été développés depuis vingt ans ce sont eux aussi concentrés sur une logique d'intégration. De même que l'environnement doit être intégré dans les politiques sectorielles, il doit l'être dans les dispositifs de gestion des territoires et des milieux. On a vu ainsi se développer un foisonnement de doctrines de gestion (accompagnées de *guidelines*, de dispositifs qu'elles promeuvent et financent, soutenues par des conférences internationales,...) qui font référence et qui structurent aujourd'hui l'action publique, au Nord comme au Sud : Gestion intégrée des territoires, Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), Gestion intégrée des zones côtières (GIZC), Gestion durable des forêts, etc. Ces dispositifs répondent aussi à la volonté de développer la participation des populations locales, et la délégation des responsabilités de gestion à l'échelon le plus bas dans la formulation des projets et programmes de développement (Gestion communautaire, Gestion participative des aires protégées, Gestion patrimoniale, Gestion des *Commons*,...).

Ancrées dans les théories des parties prenantes et les théories néoinstitutionnalistes, ces approches et les méthodes et instruments qu'elles mettent en œuvre ont été au départ largement portées par des sociologues, anthropologues, politologues (Cernea, 1985 ; Chambers, 1985 ; Ostrom, 1992 ; Weber, 1996) et se sont particulièrement diffusées dans la phase de l'identification de projet à partir des années 1980 (Leroy, 2008). Les problèmes d'environnement dans un tel cadre sont, le plus souvent, d'abord analysés comme des problèmes de coordination, d'action collective à promouvoir, de « bonne gouvernance » et de mise en place d'approches *bottom-up* avec les acteurs qui

---

<sup>6</sup> Interactions entre agents économiques qui s'effectuent sans transaction sur le marché

connaissent et maîtrisent, sur la base de savoirs empiriques ou dits « traditionnels », les ressources de leur territoire. L'attention s'est ainsi essentiellement centrée sur la formulation collective des problèmes, la flexibilité et le pragmatisme des arrangements, les négociations entre parties prenantes, la recherche de l'enrôlement des destinataires, négligeant le plus souvent la mise en œuvre, et les résultats concrets, en particulier sur l'efficacité environnementale de ces dispositifs (Leroy, Mermet, 2004 ; Salles, 2006 ; Billé, 2007).

Ce discours sur la participation, de même que le discours sur la gouvernance, mobilise néanmoins des courants idéologiquement opposés mais qui se rapprochent dans les choix d'investigation empirique qu'ils mettent en œuvre afin de déterminer les règles d'usages et d'accès aux ressources. Si certains, plutôt hérités de l'écodéveloppement, relèvent d'une vision autogestionnaire qui revendique la diminution du contrôle de l'Etat, l'autonomie de la gestion locale, la fixation locale des normes, le rejet des situations compétitives en favorisant des négociations entre acteurs et en privilégiant le lien social. D'autres, relèvent d'un courant libéral qui défend la diminution des dépenses publiques, le développement du secteur privé et du droit de propriété sur les ressources, favorisant les échanges entre acteurs et entre secteurs dans une logique de coordination proche de celle du marché. L'objectif est, ici, de construire des institutions sociales qui pourront relayer l'Etat dans la prise en charge de la gestion des ressources naturelles et qui payeront éventuellement une redevance.

L'orientation à la fois consensuelle et très libérale du DD pousse ainsi à l'élaboration d'instruments de gestion qui ne sont pas neutres. Ceux-ci sont largement repris et hybridés dans les dispositifs de gestion plus territorialisés. Des travaux de terrain rigoureux, qui assurent une mise à l'épreuve critique de ces dispositifs, montrent qu'ils ne réussissent le plus souvent pas à infléchir sérieusement la situation de gestion environnementale (Mermet et al., 2005 ; Leroy 2006 ; Mermet, Billé, Leroy, 2010). En effet, le DD, tant en ce qui concerne ses développements théoriques que les instruments de politique qui en découlent, tend finalement à limiter la prise de responsabilité directe sur les questions d'environnement, dans un double mouvement qui pousse à gouverner par les instruments et à avoir une logique d'implémentation qui est censée relever d'un « libre jeu » du marché ou de relations contractuelles entre acteurs individuels autonomes. Il se focalise ainsi sur les agents individuels et les intrigues instituant, tendant à oublier la résistance des intrigues instituées. Il minimise les rapports de pouvoir qui s'expriment pour la captation des ressources naturelles ou dans la mise en lisibilité des dommages écologiques et des responsabilités. Finalement, l'environnement est relégué derrière le développement des activités économiques et de l'emploi, et l'efficacité environnementale et souvent mise en balance avec l'équité sociale. Ainsi loin de favoriser les changements annoncés, le DD tend plutôt à renforcer les pratiques managériales bien établies.

Nous allons maintenant montrer comment ce processus de normalisation se renforce par la façon dont les entreprises s'engagent dans le DD.

## b) Consolidation d'une dynamique de normalisation : les trois figures principales du DD en entreprise

Depuis le *Global Compact* (Pacte mondial) initié par K. Annan, Secrétaire Général des Nations Unies en 1999, des organismes professionnels privés (des syndicats professionnels par exemple), des entreprises et des ONG, sont engagés avec l'aide publique au développement dans des partenariats publics-privés (PPP). Cette orientation s'est amplifiée lors de la conférence de Johannesburg en 2002 qui marque un désengagement assez net des Etats sur ces questions, au profit d'opérateurs privés ; les entreprises multinationales tout d'abord, très actives lors de cette conférence, et un ensemble d'ONG censées représenter la société civile. Elle correspond également à la demande d'un engagement massif de l'initiative privée, demande formulée là aussi par les Nations Unies, pour lutter contre la pauvreté en relation avec les « Objectifs du Millénaire pour le Développement » à l'horizon 2010.

Cette irruption du secteur privé dans la gouvernance du DD a fait l'objet de nombreuses critiques (Godard, Hommel, 2006). Elle accentue en effet le désengagement des Etats en matière d'aide publique au développement; elle favorise la prégnance d'intérêts privés dans la gestion de problèmes publics, et elle favorise la fragmentation des projets engagés autour d'une multitude d'instances de régulation (Global Compact, WCSB, de nombreuses conventions sur le climat, la biodiversité, la protection des mers régionales, les produits toxiques...) difficiles à coordonner et à contrôler, et dont la légitimité est parfois sujette à caution (Cornélieu, 2006). Par ailleurs, cette fragmentation conduit également à la multiplication des normes, standards et référentiels censés inciter au développement de « bonnes pratiques » en matière de durabilité et en assurer l'évaluation et la certification.

En synthèse, les deux traits principaux de normalisation du DD fondamentaux pour les entreprises sont:

- ✓ Une conception très libérale du développement, étroitement cadré par le « Consensus de Washington » et ses règles de « bonne gouvernance » qui contraignent aujourd'hui encore, les politiques publiques de nombreux pays. Le développement y est défini comme un équivalent de la croissance qui doit maintenant changer de nature, du fait de nouveaux impératifs de durabilité. Il devient durable de par les orientations nouvelles que peut prendre cette croissance grâce au progrès technique, et générer ainsi une « croissance verte », nouvel eldorado de ce début de siècle. Cette conception libérale permet également de généraliser un peu plus l'imposition de logiques de marché dans toutes les parties du monde, généralisation rendue possible par ce vaste mouvement de dérégulation qui vise à supprimer toute entrave à la libre valorisation de droits de propriété détenus par des organisations entrepreneuriales.
- ✓ L'instauration de dispositifs institutionnels permettant de gérer les nombreuses controverses relatives au développement et à ses effets. Ils visent à normaliser, malgré leur diversité, les processus de production et d'évaluation des contenus du DD. Cette normalisation s'opère par la mise en place de référentiels, eux-mêmes en lutte pour s'instaurer en tant que « standard » sur ce qui est devenu un « marché de la reddition ». Les principales sociétés internationales d'audit sont des acteurs très actifs de cette dynamique de normalisation; elles travaillent depuis 1999, à la stabilisation d'une charte méthodologique d'audit du DD qui puisse permettre de rendre compte des performances des entreprises et autres organisations en la matière. La perspective retenue par ces opérateurs est évidemment très proche de ce qu'ils pratiquent en matière d'audit comptable et financier, dont la finalité consiste à vérifier la conformité des procédures utilisées au regard des normes et indicateurs de référence, de mesurer et de certifier les performances obtenues. La rationalité de cette orientation est donc de nature très procédurale, principalement axée sur des indicateurs de nature environnementale, les dimensions sociales étant renvoyées à des problématiques de RS, cette dernière étant de plus en plus fréquemment définie comme une responsabilité sociétale plutôt que sociale, et environnementale plutôt que d'entreprise. De ce fait, la dimension substantielle de ces référentiels, qui consisterait en une véritable réflexion sur la nature du développement ( place des dimensions sociales comme l'équité et la justice, de la nature des droits de propriété relatifs à des biens qui peuvent être considérés comme des biens publics mondiaux...) et sur la nature des enjeux écologiques, n'est pas de mise, la croissance et le progrès technique, au sens de la théorie standard, servant de référents en la matière.

Cette logique de normalisation du DD, présente une double caractéristique. Elle est en effet contraignante pour les entreprises, dans la mesure où elle institutionnalise des normes et des indicateurs qui constituent autant de « passages obligés » pour définir une stratégie; mais elle est aussi habilitante au sens où elle participe d'une réduction de l'incertitude en indiquant les pratiques à développer, tout en permettant à tout investisseur potentiel de mesurer le risque qui pèse sur une entreprise.

Ces deux caractéristiques soulignent les dimensions stratégiques engagées dans le DD ; elles encadrent en effet les conditions de production de la performance en définissant les paramètres d'appréciation des résultats obtenus par

plusieurs firmes évoluant dans différents secteurs ; entre firmes en situation de confrontation concurrentielle dans un même secteur, mais aussi la performance intrinsèque d'une firme qui pourrait être liée au caractère singulier de la stratégie qu'elle développe dans une activité donnée. Le DD impacte ainsi directement sur le choix des activités, la configuration de l'offre mise sur le marché, la communication institutionnelle et commerciale, la gouvernance et les stratégies relationnelles à déployer pour contrôler autant que faire se peut, la dynamique de cette normalisation.

Ce sont ces dimensions stratégiques que nous nous proposons d'analyser maintenant à partir des trois principales figures selon lesquelles elles s'expriment. Ces trois figures représentent la manière dont les entreprises intègrent les incidences du DD dans leurs stratégies de développement. Elles correspondent à trois postures dominantes : celle de l'opportunisme ; celle du pragmatisme et une troisième, à caractère exploratoire, qui vise à développer de nouveaux apprentissages au travers d'expérimentations innovantes.

### 1- La Stratégie du Greenwashing

Cette stratégie, parfois qualifiée d'écoblanchiment, s'appuie sur l'exploitation d'une rente informationnelle qui vise à instrumentaliser le DD sous la forme d'une variable de communication permettant d'exploiter au mieux un certain nombre de dimensions valorisées par le marché. Dans une perspective purement opportuniste, il s'agit de développer une sorte de « rhétorique de la durabilité » qui vise à créer ou conforter une image d'entreprise soucieuse de DD, alors qu'un examen attentif des pratiques démontre qu'il reste, a minima, beaucoup à faire pour tendre vers des activités concrètes en la matière.

Mais cette stratégie peut être considérée dans un certain nombre de cas, comme étant de nature pragmatique. Si la normalisation du DD crée des contraintes et des opportunités, elle n'arrive pas néanmoins à réduire totalement l'incertitude qui pèse sur un certain nombre d'activités. Qui peut en effet définir avec certitude quelles seront les caractéristiques de motorisation d'un véhicule automobile d'ici à 5 ans ? Ou encore, quelle est l'énergie et quels sont les équipements de chauffage à choisir aujourd'hui pour équiper son logement ? Cette incertitude concerne les entreprises mais aussi leurs clients ; ces derniers, confrontés à un sentiment d'indétermination, peuvent être amenés à différer leurs investissements, voire à modifier assez radicalement leurs modes de consommation si rien n'est fait pour réduire le risque qu'ils perçoivent sur l'achat envisagé. Il convient donc de les « réassurer », en tentant de réduire cette perception par une communication appropriée.

### 2- Le DD comme nouveau gisement de croissance

Il s'agit ici de stratégies qui peuvent être considérées comme pragmatiques, mais dotées d'une dimension proactive plus marquée que dans la figure précédente. Elles s'expriment selon deux modalités principales.

#### - Le DD comme opportunité de croissance.

On considère ici toutes les perspectives offertes par les éco-activités qui s'inscrivent dans une perspective dite de la « croissance verte ». Il s'agit donc de se positionner dans ces activités éco-industrielles qui constituent autant de potentialités nouvelles de croissance (les énergies renouvelables pour les pétroliers ou les producteurs d'énergie, l'hybride dans l'automobile, les éco-matériaux dans la construction, la mobilité pour les gestionnaires d'infrastructures de transport...) pour autant que les entreprises concernées disposent des compétences nécessaires à l'exercice de ces nouveaux métiers.

Ces stratégies peuvent se déployer à partir de l'exploitation de ces nouvelles activités mais aussi dans le cadre d'espaces économiques inexploités jusqu'à présent et dans lesquels une approche fondée sur le DD devient envisageable. C'est le cas par exemple des activités qualifiées aujourd'hui de « Social Business » (Chell, 2007) qui s'appuient sur le pilier social du DD. Cette stratégie se propose de permettre aux 4,5 milliards de personnes vivant

avec moins de 2 dollars par jour, d'accéder à des biens et services qui leur étaient interdits jusqu'à présent du fait de leur extrême pauvreté (le cas de Danone qui produit et distribue au Bangladesh en partenariat avec la Grameen Bank des produits laitiers dotés d'un fort potentiel nutritif, Veolia dans la distribution de l'eau également avec la Grameen Bank au Bangladesh ou encore Essilor en Inde). Dans le même registre, on peut également considérer le cas du microcrédit, qui est devenu aujourd'hui une activité attractive pour les établissements bancaires, tant dans les pays en développement que dans les pays développés.

Cette figure stratégique conduit ainsi à une extension du champ stratégique de l'entreprise. Elle répond pour l'essentiel d'une posture pragmatique qui ouvre la voie à des expérimentations porteuses d'apprentissages nouveaux et potentiellement fructueux. Les expérimentations menées par Danone au Bangladesh par exemple, permettent de développer et d'expérimenter de nouvelles modalités productives et commerciales qui pourraient avantageusement être transférés sur d'autres marchés.

- Le DD comme source d'innovations.

Au-delà des opportunités offertes par l'émergence de nouvelles activités ou l'ouverture de nouveaux marchés, le DD peut également être à l'origine d'innovations organisationnelles, productives et commerciales. C'est le cas d'entreprises, encore rares, qui expérimentent des dispositifs de production et de consommation énergétique qui fonctionnent en circuit fermé, selon les principes proposés par l'Ecologie Industrielle (Erkman, 2004). L'innovation est ici de nature organisationnelle puisqu'il s'agit de configurer un réseau de partenaires situés sur un même territoire ; elle est aussi managériale car ce réseau ne peut fonctionner durablement en l'absence de dispositifs d'animation et de régulation permettant de gérer les fortes interdépendances qui s'y expriment.

Ces innovations peuvent également privilégier d'autres dimensions ; c'est le cas du modèle proposé par l'Economie de Fonctionnalité (E.F) ; elle vise à substituer l'usage de nouvelles fonctionnalités associées à un bien, à la vente du bien lui-même ( Gaglio, Lauriol, Tertre, 2011). Il s'agit d'optimiser la valeur de ce bien en créant une valeur d'usage la plus durable possible tout en minimisant l'utilisation des matières engagées dans la production de ce bien. L'entreprise est ainsi amenée à prendre soin du bien en question, tant au niveau de sa conception, afin de minimiser ses coûts de production et d'utilisation, que de sa maintenance de manière à garantir une durée maximale d'utilisation génératrice de revenu. On peut considérer ici le cas du Groupe Michelin qui vend dans le domaine du transport routier, des « solutions kilométriques » plutôt que des pneumatiques. Cette activité s'appuie sur une double innovation : commerciale par la vente d'une offre servicielle porteuse de nouvelles fonctionnalités ; technique puisque ces pneumatiques font appel à des technologies avancées détenues par Michelin, qui exercent un impact important sur la longévité de ces pneumatiques et la consommation de carburant du véhicule (Lauriol, 2007).

### 3- Le DD comme vecteur de la formation de nouveaux compromis.

Cette troisième figure correspond à une sorte de glissement du DD vers la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), glissement qui semble s'accroître depuis quelques années. Elle met l'accent sur la recherche de nouveaux compromis à construire dans le cadre d'un dialogue engagé entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette recherche est rendue nécessaire du fait même de l'affaiblissement du compromis fordiste et du régime de croissance qui caractérisait le capitalisme et ses logiques de développement, aujourd'hui activement critiquées.

Pour C. Gendron (2010), ce nouveau compromis pourrait reposer sur deux dimensions : celle du « consumérisme écologique », toujours fondé sur un modèle de consommation à la base de l'accumulation capitaliste, et la « démocratisation du capital », qui offrirait « à tous la possibilité de bénéficier des profits réalisés » (p 81)<sup>7</sup>. Il s'agit là d'une hypothèse, car ce qui se joue dans cette recherche de nouveaux compromis, c'est une redéfinition des

---

<sup>7</sup> Peut être pas à tous, mais au moins à ceux qui ont les moyens d'acquérir une part de ce capital

finalités du développement, auparavant basées sur l'accumulation et la consommation immodérée de ressources épuisables. Cette redéfinition est revendiquée par certaines de ces parties prenantes qui accordent la priorité à la préservation d'actifs environnementaux mais aussi sociaux, plus qu'à leur valorisation économique.

Dans une même perspective Godard et Hommel (2007) proposent un modèle permettant de gérer la « contestation sociale » qui s'exprime dans cette recherche de nouveaux compromis. Ils considèrent que les entreprises, et en particulier celles qui sont les plus exposées à une critique environnementale, doivent chercher à encadrer leur rationalité économique dans des univers sociaux contraignants parce que controversés. Ceci implique l'activation de processus de négociation avec les parties concernées de manière à conserver leur légitimité à opérer. Pour cela, elles doivent tout d'abord développer une réelle capacité d'anticipation afin d'évaluer le degré d'irréversibilité de leurs engagements et apprécier leur exposition objective à un certain nombre de risques. Il leur faut ensuite assurer l'acceptabilité sociale élargie de leur activité, ce qui implique l'élargissement des critères de mesure de la performance, le développement d'une sorte d'éthique patrimoniale appliquée à des actifs considérés comme communs à ces parties prenantes et bien évidemment, une réelle ouverture à la reddition. Cette approche de la « gestion de la contestation sociale » s'inscrit donc dans une volonté de co-construction d'une nouvelle légitimité porteuse de profondes transformations stratégiques puisqu'elle introduit de nouveaux critères de décision (nouveaux horizons d'engagement, réflexion sur la nature de l'activité, une certaine éthique patrimoniale, nouveaux critères de mesure de la performance...), critères qui peuvent être porteurs d'une nouvelle conception de la responsabilité sociale et environnementale.

Cette troisième figure est donc de nature exploratoire. Elle tend à co-construire des représentations communes des choix économiques, sociaux et environnementaux qu'une entreprise est amenée à opérer. Elle exprime donc l'idée que les contenus du DD pourraient résulter d'une confrontation entre parties antagonistes, en lutte pour tenter d'influencer le compromis qui s'y forme. Elle s'inscrit dans le paradigme de la théorie des parties prenantes initié par E. Freeman (1984) qui vise explicitement à gérer les risques qui pèsent sur l'entreprise du fait même de l'influence que peuvent exercer ces parties sur l'activité de l'entreprise. La perspective adoptée est de nature très instrumentale, fondée sur une rationalité politique centrée sur une démarche de type résolution de problème étroitement structurée par des référentiels appropriés. De ce fait, on pourrait considérer que cette figure correspond à une tentative de « réhabillage » qui, sous couvert de l'introduction de dimensions éthiques, sociales et environnementales, ne fait que conforter ou étendre des logiques de marché à de nouveaux biens ou espaces sociaux et géographiques.

Ces trois figures du DD en entreprise présentent un certain nombre de traits communs. Elles se caractérisent tout d'abord par une sorte « d'opportunisme pragmatique » qui tend à définir le DD comme horizon d'une nouvelle croissance, aujourd'hui qualifiée d'écologique et verte, tout à fait compatible avec des enjeux et des finalités standards pour le développement dont on ne débat pas. De ce fait, il n'est pas surprenant de considérer « que le DD est un vecteur de croissance économique important » (Medef, 2008), source d'opportunités qui doivent être saisies.

Elles amènent à renforcer la place de l'entreprise comme institution centrale de la société, et ce, au détriment de systèmes de gouvernance démocratique. C'est l'entreprise en effet qui est en mesure de définir, dans le cadre d'un dialogue avec des parties prenantes qu'elle choisit, ce qui est du registre de l'intérêt général. Cette capacité de nature institutionnelle s'appuie sur une démarche contractuelle par laquelle une entreprise exprime ses engagements. Ces contrats étant incomplets par essence, il convient de définir des critères d'appréciation qui puissent permettre de mesurer leur bonne exécution. C'est là le rôle des référentiels qui indiquent les bonnes pratiques en la matière et en certifient les résultats.

## c) Conclusion

Si la gestion de l'environnement est donc d'abord une affaire des groupes de pression, puis des administrations publiques, et des institutions internationales, elle devient avec l'avènement du développement durable l'affaire de tous ; les acteurs économiques sont alors sollicités pour intervenir de plus en plus activement dans les politiques de DD. Dans un contexte libéral favorable à l'effacement de l'action publique dans la gestion des affaires, les institutions publiques perdent des moyens et se défont de leurs responsabilités, ainsi l'entreprise devient, par un processus que Godard qualifie de mystification (2005) au centre des enjeux, elle devient l'entité où doit se réfléchir et se déployer les stratégies de DD. Elle le fait, mais dans une logique stratégique qui est d'abord la sienne, à savoir assurer un profit et son propre avenir à long terme.

Les trois figures du DD en entreprise que nous avons identifiées convergent et renforcent une dynamique de normalisation et d'enfermement autour d'une représentation du DD comme équivalent à une technologie de management du risque, principalement orientée sur le risque environnemental. Cette dynamique résulte du déploiement de stratégies institutionnelles par des opérateurs privés : il s'agit de firmes et/ou d'organismes professionnels représentant des intérêts économiques ou sectoriels ainsi que des ONG, qui revendiquent un droit de représentation des intérêts de la société civile. La légitimité de ces dernières est souvent contestée, du fait de l'opacité qui pèse parfois sur leurs objectifs et sur les intentions qu'elles poursuivent dans les coopérations qu'elles développent avec des entreprises dans le cadre de partenariats publics-privés (Rowell, 2004). La puissance publique, partie prenante de ces partenariats, est représentée par les différentes agences de l'ONU. Mais la grande diversité et le nombre très important de ces partenariats réduisent leur capacité de participation et de régulation. On connaît par ailleurs la volonté manifestée par l'ONU depuis la création du Global Compact de déléguer au moins en partie, cette question de la définition et de l'implémentation d'un développement soutenable à ces opérateurs. C'est pourquoi on en vient aujourd'hui à parler d'un « complexe ONG- Industrie » (Gereffi, Garcia-Johnson, Sasser, 2001) comme principal opérateur de ces partenariats, et sa capacité à en institutionnaliser les produits au plan international par la définition et la généralisation de référentiels appropriés.

Plus qu'une mystification, ce processus relève bien de ce qui est au cœur du système capitaliste, un système économique où de plus en plus de fonctions sociales sont menées par les entreprises (Chiapello, 2009). La récupération de la critique écologique permise par l'avènement du DD et la consolidation de cette dynamique de normalisation que l'on observe maintenant dans les stratégies d'entreprises, nous amène à défendre le développement d'approches critiques en sciences de gestion (Palpacuer, Leroy, Naro, 2010). Cette démarche implique, ici : (i) de reconnaître les rapports de force et les asymétries de pouvoir dans les problèmes de gestion de l'environnement, (ii) d'assumer la dimension normative de la critique écologique et donc l'exigence de résultats sur les écosystèmes en termes de limitation ou de non augmentation des dégradations et des dommages, (iii) d'accepter la visée politique de l'interpellation critique, dans une volonté de changement sur un enjeu écologique le plus souvent minoritaire, et minoré par la normalisation du DD.

Ces travaux engagent le chercheur, comme le stratège, à mettre ses capacités réflexives au service d'un recentrage sur les finalités des processus gestionnaires. Ils nécessitent de clarifier les valeurs que véhiculent les modèles de management du DD, et surtout de « suivre à la trace » leur mise en œuvre, de ne pas s'arrêter à la mise à l'agenda politique et aux phases de formulation des doctrines de gestion du DD, mais d'évaluer leur efficacité environnementale tout au long du processus de mise en gestion, en restant dans l'épreuve critique. Ils obligent à contextualiser les dispositifs de DD, à interroger et à élucider la façon dont sont articulés finalités économiques, sociales et environnementales dans des dispositifs qui se présentent le plus souvent comme amalgamés, tant l'intégration des trois piliers du DD les rendent peu lisibles.

## Bibliographie

- ANDREFF, W, 1995, Les Multinationales globales, La Découverte, Paris.
- BENHAMMOU, F, MERMET, L, 2003, « Stratégie et géopolitique de l'opposition à la conservation de la nature : le cas de l'ours des Pyrénées », *Natures, Sciences, Sociétés*, 11, 4, pp 381-394.
- BILLÉ, R, MERMET, L., 2002, « Sectoralization of an Integrated Coastal Management Program: A case study in Madagascar », *Journal of Environmental Planning and Management*, 45, 6, pp 913-926.
- BILLÉ, R, 2007, « A dual-level framework for evaluating integrated coastal management beyond labels », *Ocean & Coastal Management*, 50, 10, pp 796-807.
- BOLTANSKI, L, CHIAPELLO, E, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BOISVERT, V, VIVIEN, F-D, 2010, « Le développement soutenable : deux siècles de controverses économiques », in AUBERTIN, C, VIVIEN, F-D, *Le développement durable*, La Documentation française, nouvelle édition, Paris, pp 15-45.
- BUSCA, D, SALLES, D, 2007, « Adaptations négociées des dispositifs agro-environnementaux : où est passé l'environnement ? », in *Nouvelles urbanités, nouvelles ruralités en Europe*, Luginbühl, Y, Editions Peter Lang, Bruxelles, pp 423-433.
- CASSEN, B, 2010, « Un consensus de Berlin imposé à l'Europe », *Le Monde Diplomatique*, No 681, pp 18-19.
- CERNEA, M, M, 1985, *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Oxford University Press, New York.
- CHAMBERS, R, 1985, *Rural Development: putting the last first*, Longman, London.
- CHELL, E, 2007, « Social Enterprise and Entrepreneurship », *International Small Business Journal*, 25, pp 5-26.
- CHIAPELLO, E, 2009, « Le capitalisme et ses critiques », 4ème congrès RIODD : La RSE, une nouvelle régulation du capitalisme, Lille.
- CORNELIAU, C, 2006, *La croissance ou le progrès ?*, Seuil, Paris.
- CMED, 1988, *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Québec.
- DALY, H,E, 1991, *Steady State Economics*, 2d ed., Island Press, Washington DC.
- DE BACKER, P, 1998, *Le management vert. Guide d'auto-diagnostic pour une politique environnementale*, 2d éd., Dunod, Paris
- ERKMAN, S, 2004, *L'Écologie Industrielle*, Charles Léopold Mayer, Paris.
- FAUCHEUX, S, NOËL, J-F, 1995, *Economie des Ressources naturelles et de l'Environnement*, Armand Colin, Paris.
- FREEMAN, R, E, 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- GAGLIO, G, LAURIOL, J, TERTRE, C, 2011, *L'Économie de Fonctionnalité : Une voie nouvelle pour un Développement Durable ?*, Octares Editions, Toulouse.
- GENDRON, C, 2010, « La responsabilité sociale comme symptôme de la modernisation de l'entreprise », *L'Économie Politique*, No 45, pp 70-82.

- GEREFFI, G, GARCIA-JOHNSON, R, SASSER, E, 2001, « The NGO- Industrial Complex », *Foreign Policy*, July, pp 21-42.
- GODARD, O, 2005, « Le développement durable, une chimère, une mystification ? », *Mouvements*, N°41, pp 14-23.
- GODARD, O, HOMMEL, T, 2006, « Les multinationales, un enjeu pour l'environnement et le développement durable ? », *Entreprise et Histoire*, No 45, pp 6- 24.
- GODARD, O, HOMMEL, T, 2007, « Contestation sociale et organisation de l'expertise scientifique des risques environnementaux et sanitaires », *Politique et Sociétés*, 26, 2-3, pp 27-43.
- LAURIOL, J, 2004, « Le Développement Durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, No 152, pp 128-145.
- LAURIOL, J, 2007, « Stratégies d'entreprise, développement durable et économie de la fonctionnalité : Vers des écosystèmes serviciels », in *L'économie des services pour un développement durable*, Colloque de Cerisy, l'Harmattan, coll. Essais et Recherches, Paris.
- LASCOUMES, P, 1994, *L'éco-pouvoir: environnements et politiques*, La Découverte, Paris.
- LASCOUMES, P, LE GALES, P, (dir.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Les Presses de Sciences Po, Paris.
- LE PRESTRE, P, 1997, *Ecopolitique internationale*. Guérin Universitaire, Montréal.
- LEROY, M, 2006, *Gestion stratégique des écosystèmes du fleuve Sénégal. Actions et inactions publiques internationales*, L'Harmattan, Paris.
- LEROY, M, 2008, *La participation dans les projets de développement : une analyse critique*, Ed. AgroParisTech, Paris.
- LEROY, M, 2010, « Fondements critiques de l'analyse de la performance environnementale des dispositifs de développement durable » in PALPACUER, F, LEROY, M, NARO, G, (Eds.), *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Hermès Science Publications, Lavoisier, Paris, pp 281-304.
- LEROY, M, MATHIEU, G, MELINE, V, MOULIN, C-H, 2006, « La gestion communautaire comme principe de gestion environnementale en Namibie (Nord-Central) : évaluer les dispositifs pour éviter les mots d'ordre », in *Le retour des paysans à l'heure du développement durable ?*, AUCLAIR, L, ASPE, C, BAUDOT, P, (dir.), Paris, IRD- EDISUD, coll. Ecologie Humaine, pp 275-298.
- LEROY, M, MERMET, L, 2004, « La gestion patrimoniale : innovations et limites de 25 ans de recherche d'une gestion concertée de l'environnement rural » in *Séminaire Sciences Sociales et Environnement : perspectives franco-allemandes*, 12-14 février, Strasbourg.
- MEADOWS, D.H, MEADOWS, D.L, RANDERS, J, BEHRENS III, W,W, 1972, *The limits to growth*, Universe Books, New York.
- MEDEF, 2008, Communiqué à l'occasion du Grenelle de l'Environnement, 25 Septembre.
- MERMET, L, BILLE, R, LEROY, M, NARCY, J-B, POUX, X, 2005, « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », *Natures, Sciences, Sociétés*, 13, 2, pp 127-137.
- MERMET, L, BILLÉ, R, LEROY, M, 2010, « Concern-focused evaluation for ambiguous and conflicting policies: an approach from the environmental field », *American Journal of Evaluation*, 31, 2, pp 180 -198.
- OSTROM, E, 1990, *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, New York.

PALPACUER, F, LEROY, M, NARO, G (Eds.), 2010, Management, mondialisation, écologie, Regards critiques en sciences de gestion, Hermès Science Publications, Lavoisier, Paris.

ROWELL, A, 2004, La Grande Mascarade, Parangon.

SACHS, I, 1980, Stratégies de l'Écodéveloppement, Editions Ouvrières, Paris.

SALLES, D, 2006, Les défis de l'environnement. Démocratie et efficacité, Eds. Syllepse, Paris.

UICN, 1980, Stratégie mondiale de la conservation, UICN/PNUE/WWF, Gland, Suisse.

WEBER, J, 1996, « Conservation, développement et coordination : peut-on gérer biologiquement le social ? » in Colloque Panafricain Gestion communautaire des ressources naturelles renouvelables et développement durable, 24-27 juin, Harare.

WILLIAMSON, O, 1999, What should the bank think about the Washington Consensus? , The World Bank Development Report 2000, Institute for International Economics. Washington DC.