



**HAL**  
open science

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable par

P. Gabriel

► **To cite this version:**

P. Gabriel. La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable par. La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable par, Sep 2009, France. pp.155-171. hal-00495359

**HAL Id: hal-00495359**

**<https://hal.science/hal-00495359>**

Submitted on 15 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

par **Patrick Gabriel**

## Résumé

L'analyse proposée a pour objet la compréhension des modes de diffusion d'un concept - le développement durable – au sein d'un groupe social relativement homogène (le milieu des affaires) à partir d'une approche théorique néo-institutionnelle. Cette analyse s'appuie sur l'étude de documents officiels de la plupart des grandes institutions économiques qui incitent et encadrent l'application du développement durable parmi les entreprises. Les liens entre le niveau macro (les institutions internationales telle que l'OCDE) et le niveau micro (les grandes entreprises) sont également soulignés.

## Abstract

The goal of the proposed analysis is to understand the diffusion mode of the concept of sustainable development in a homogenous social group (the economic actors), from a neo-institutional theoretical approach. This analysis is based on the study of official documents of most of the main economic institutions whose object is to diffuse and to incite the application of the sustainable development among companies. The links between macro level (international institutions such as OECD) and micro level (companies) are also underlined.

Le développement durable peut laisser l'observateur perplexe : des différences entre les mots d'ordre généraux et leur mise en œuvre sont observables. Le concept en appelle ainsi à des notions humanistes données pour universelles : L'ONU a par exemple passé en 2000 un « pacte mondial » avec les entreprises, ayant pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socioéconomiques (voir Nations-Unis, 1999). Or ces valeurs et pratiques sont loin d'être chamboulées (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2004 ; Allouche, Huault et Schmidt, 2005) : à titre d'illustration, les nouvelles normes du système comptable international que les entreprises cotées doivent appliquer depuis 2005 sont fortement orientées vers la seule mise en valeur d'une performance financière (Capron, 2005).

Des contradictions existent donc entre le concept de développement durable, né sous l'égide de l'ONU, et son application, notamment dans et par le milieu des affaires. Par exemple, comment expliquer dans ce milieu des affaires la diffusion d'un concept conçu initialement hors des acteurs économiques, sans créer de conflits majeurs ni de rejet caractérisé ? Comment expliquer la diffusion d'un concept sur certains points en contradiction avec les habitudes des acteurs économiques, mais partagé de plus en plus largement au sein du cadre des affaires ?

Le problème que soulignent ces différentes contradictions et questions est celui de l'acceptation et de l'intégration au sein d'un groupe social de normes nouvelles, issues de son environnement. L'objet de l'analyse proposée est d'éclairer les processus implicites d'acceptation collective par le milieu des affaires de normes de comportement qui initialement allaient pour une part à l'encontre des modèles établis. Pourquoi et comment un groupe social (le milieu des affaires) en vient-il à accepter un projet apparemment contradictoire à son fonctionnement ? Rappelons-nous à ce propos le mot de M. Friedman (1962), pour lequel « peu de tendances pourraient aussi efficacement saper les bases mêmes de notre société que l'acceptation par les dirigeants des firmes d'une responsabilité sociale autre que celle de gagner le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. » Plus largement, cette analyse pose la question des leviers de diffusion et d'acceptation d'un projet complexe au sein d'un groupe social relativement homogène en termes de comportement. L'intérêt de l'analyse est donc d'ordre social et managérial.

L'analyse s'appuie sur l'étude de documents officiels de la plupart des grandes institutions économiques dont l'objet est de diffuser et d'inciter à l'application du développement durable parmi les entreprises. L'observation et l'analyse sont donc restreintes aux acteurs économiques, à la fois au niveau macro (les institutions internationales telle que l'OCDE) et au niveau micro (les grandes entreprises). Les liens entre le niveau global et le niveau local pourront ainsi être soulignés. L'analyse prend pour hypothèse initiale l'inscription de l'entreprise dans un environnement social, politique et économique qui influence non seulement sa structure, son organisation, mais également sa pensée et son développement. Cette hypothèse est propre aux approches néo-institutionnelles. Celles-ci, ainsi que la théorie des conventions, sont privilégiées lorsque la diffusion d'un nouveau concept répond à des processus sociaux d'imitation et de légitimation (Batifoulier, 2001 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Brington et Nee, 1988 ; Scott, 1998 ; 2001). Si les approches néo-institutionnelles sont traditionnellement utilisées pour expliquer une stabilité des arrangements organisationnels (Buckho, 1994), elles s'avèrent également utiles à l'analyse de leur évolution (Greenwood et Hinings, 1996). Nous verrons que le développement durable est associé pour les acteurs économiques à la fois aux arrangements organisationnels et à leur évolution. Pour cela, une grille de lecture d'une certaine dynamique de l'interprétation et de

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

l'utilisation du développement durable dans le secteur des affaires sera proposée. A travers cette dynamique finalisée, la dimension stratégique du concept employé sera étudiée, afin d'explicitier la manière dont le projet de développement durable est peu à peu attaché à un système d'interprétation particulier, puis la manière dont il y est enfermé de manière irréversible.

## **1. L'émergence et la diffusion du développement durable : constitution d'une grille de lecture identifiant les enjeux stratégiques**

Le développement durable peut s'interpréter comme une convention : un ensemble de règles cognitives et comportementales, non forcément explicites, régulant la coordination des acteurs les partageant (Orléan, 1994). L'approche interprétative de la théorie des conventions ajoute que ces règles peuvent impliquer un jugement de valeur, définissant ce qui est bon ou juste. La convention est dès lors un moyen de coordonner non seulement les actions, mais également les interprétations et avec elles, les individus inscrits dans un groupe sociale (Batifoulier et Larquier, 2001).

Sur cette base conceptuelle, l'économie et l'écologie peuvent s'envisager comme deux domaines qui, bien que techniques, intègrent des valeurs et des systèmes de connaissances à la fois propres aux individus et collectifs, qui appartiennent au groupe social auquel chacun fait partie. Dès lors, toute apparition d'un problème entre une conception économique et une conception écologique du progrès laisse apparaître un écart entre les systèmes d'entendement des groupes d'acteurs. Comme le souligne Gendron (1996 ; 2006), toute considération d'un problème comme toute ébauche de solution est emprunte des représentations sociales des acteurs. Celles-ci constituent un système de connaissance socialement élaboré et partagé, régissant notre relation au monde et aux autres (Jodelet, 1989). Cette conception des représentations conduit Gendron à différencier les représentations du problème environnemental entre groupe d'influence. Les groupes écologiste tendent ainsi à « articuler les représentations en un champ social susceptible de faire aussi l'objet de revendications », tandis que les dirigeants d'entreprise sont incités à « arrimer ces représentations à des représentations économiques qui forment déjà système correspondant au cœur de leur pratique » (Gendron, 2006 : 160).

La dynamique du problème environnemental et son élargissement par le biais du développement durable aux problèmes sociaux interpellent donc sur l'évolution de la représentation des problèmes et des solutions proposées entre groupes aux logiques initialement divergentes. L'analyse de cette dynamique est intéressante en ce que non seulement elle implique des acteurs aux intérêts et conventions différentes, mais au sein même des affaires, elle fait participer

de nombreuses organisations et institutions ayant des poids et des rôles variés (OCDE, entreprises de différentes tailles, auditeurs...). Or, de cette diversité né l'ordre : loin d'être destructeur, la diffusion du développement durable dans le milieu des affaires participe à une structuration et une évolution du système économique en l'absence d'un organisme centralisateur et contrôleur de cette évolution. Il existe une gestion involontaire, en ce que le système échappe à une volonté centralisatrice.

Afin d'étudier cette dynamique, nous nous appuyons sur le travail de Hommel et Godard (2001) et Gabriel et Gabriel (2004) pour identifier une grille de lecture de la diffusion du développement durable dans les milieux économiques. Les premiers ont étudié le processus d'extension du conflit à partir du thème controversé en Europe des organismes génétiquement modifiés (OGM) ; les seconds auteurs ont développé un modèle de diffusion de la contestation, illustré par la diffusion du concept de développement durable. Leurs analyses nous permettront de dresser les contours d'une grille de lecture de la diffusion du développement durable dans les milieux économiques, en prenant pour point de départ la dénonciation scientifique du rapport Meadow. Cette grille, résumée au tableau 1, simplifie le processus de diffusion en trois étapes.

Tableau 1 : Grille de lecture en trois étapes du processus de diffusion du développement durable au sein des organisations économiques

Etapes du processus de diffusion	Commentaires	Aspects stratégiques	Acteurs principaux impliqués
1. Dénonciation et montée en généralité	Confrontation des représentations sociales ; confrontation en termes d'identification du problème et de solutions globales envisageables.	Faire partie des négociateurs légitimes	Institutions internationales (rencontres à la conférence de Stockholm, Commission Brundtland...)
2. Elaboration d'un cadre de légitimité procédurale Elaboration d'un cadre interprétatif	Ancrage du projet à un système de représentations sociales : recherche d'une adéquation entre la perception des actions et le système de normes sociales, de valeurs et de croyances Compromis sur des principes et des procédures	Construire un cadre d'échange et de compromis Orienter l'efficacité du compromis vers une logique spécifique Impliquer un grand nombre d'acteurs de son groupe social = effet de taille	Institutions internationales et groupements représentatifs (ONU, OCDE, CE ; WBCSD ; GRI ; ...)
3. Clôture institutionnelle via une épreuve de légitimité	Oriente le projet vers une voie irréversible à travers la mise en pratique des procédures et normes d'action	Oriente les mesures de satisfaction Choix des parties prenantes cibles	Acteurs socio-économiques locaux (entreprises, ...)

L'étape de dénonciation est en ses débuts relativement limitée dans les acteurs impliqués : Hommel et Godard (2001) soulignent qu'elle provient généralement de rapports d'expertise. Le rapport publié en 1972 par le Club de Rome, intitulé « Halte à la croissance ? » (Meadows, 1972), constitue à cet égard une illustration

## La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

frappante. Ce travail d'une équipe de chercheurs du MIT, s'appuyant sur des modèles mathématiques, souligne qu'aussi longtemps qu'est recherchée la croissance annuelle de la production industrielle, une dégradation significative des qualités de vie (due à l'épuisement des ressources, à la pollution ou à la pénurie alimentaire) est inévitable avant 2100. Sur la base de ce rapport d'experts scientifiques, l'économie est dénoncée comme allant à l'encontre du développement écologique et social. Plus fondamentalement et sans que cela ne soit explicitement exprimé dans le rapport, la dénonciation scientifique va à l'encontre du modèle fordiste en vigueur, liant accumulation de richesse et croissance de la consommation. Au sein de cette dénonciation, le rôle de l'économie passe de vecteur de progrès à cause de détérioration.

La controverse est dès lors importante ; controverse scientifique en premier lieu, des incertitudes en termes de méthodes et de modèles se faisant jour. Une controverse qui porte néanmoins sur les modèles de développement, donc qui touche des groupes plus larges, politiques notamment. Or l'objet du politique est de faire adhérer l'ensemble des citoyens à un projet.

Ainsi, cette même année 1972, les Nations Unies offre un projet de développement plus conciliant : le principe 8 de la déclaration de la conférence de Stockholm sur l'environnement humain admet que « le développement économique et social est indispensable si l'on veut assurer un environnement propice à l'existence et au travail de l'homme et créer sur la terre des conditions nécessaires à l'amélioration de la qualité de la vie. » (UNEP, 1972). D'une dénonciation par opposition, le projet proposé évolue en recherche de consensus, laissant de côté les éléments initiaux plus techniques.

Dans le même esprit, l'expression « développement durable » est proposée pour la première fois en 1980 par l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature (UMCN). Le concept, précisé en 1987 dans le Rapport Brundtland, commandé par la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, tente également de concilier environnement et économie (Brundtland, 1987) :

Il faut donc intégrer l'économie et l'écologie dans la prise de décisions et dans le processus législatif ( ). L'économie, ce n'est pas seulement produire des richesses; l'écologie ce n'est pas uniquement protéger la nature ; ce sont les deux ensembles qui permettent d'améliorer le sort de l'humanité.

Plus subtilement, note la Commission Brundtland, la solution est de modifier les modes de consommation et de production, sans remettre en cause fondamentalement la place de l'économie : elle représente le moyen d'une amélioration les échanges Nord-Sud, et d'une satisfaction des besoins. Cette ouverture aux intérêts majoritairement exprimés fonde la définition qui pour beaucoup d'observateur fait date (ibidem, chap. 1, II) :



Le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures. Il ne s'agit en aucun cas de mettre fin à la croissance économique, au contraire. En cette première étape, la situation évolue d'un conflit potentiel portant sur des modèles d'interprétation à une tentative de conciliation des comportements ; elle s'apparente alors à une « montée en généralité ». Cette expression, due à Boltanski et Thévenot (1991), traduit une double généralisation : généralisation du soutien de la dénonciation de chaque partie, étendue peu à peu à des cercles sociaux de plus en plus larges et à leurs organismes représentatifs ; généralisation également des arguments. Les explications techniques sont vulgarisées, voire empruntées d'affectif, afin d'impliquer un plus grand nombre d'individus en s'adaptant à des cas plus nombreux et des situations plus communes (Hommel et Godard, 2001). La montée en généralité transforme la controverse scientifique en une controverse sociale (Gendron, 2006). Or cette dernière s'exprime davantage sur des projets que sur des considérations techniques. Le développement durable a l'avantage de représenter un projet global, qui reste en cette étape largement à construire, mais vers lequel les énergies des uns et des autres peuvent se focaliser. Le développement durable constitue alors un espace stratégique libre pour chacune des parties engagées.

La seconde étape de diffusion du développement durable est celle de construction du cadre interprétatif, ou de ce que les néo-institutionnalistes nomment plus largement le contexte institutionnel (Meyer *et al.*, 1983). Ce dernier fait référence à la fois à l'ensemble homogène des attentes et au consensus idéologique dans lequel baignent les acteurs d'une population, ainsi qu'aux mécanismes de diffusion de ces attentes et de surveillance de la conformité des actions des membres (à travers notamment des associations professionnelles, des agences de régulation, les organisations leaders...) (Greenwood et Hinings, 1996).

En cette étape d'élaboration de compromis, donc d'élargissement de l'objet initial de la négociation, les mécanismes de diffusion et de surveillance jouent un rôle prépondérant. L'élargissement d'un débat nécessitant par nature une expertise moindre (les nouveaux venus sont moins au fait des fondements initiaux du conflit), il permet l'immiscions de groupes d'intérêt divers, représentatifs d'un collectif plus large : associations (de consommateurs, d'usagers...), syndicats (professionnels ou non). Leur rôle est de surveiller, dénoncer et négocier au nom d'une communauté l'évolution ou le maintien des règles de comportement. L'enjeu est pour chacun des groupes d'éviter les changements radicaux remettant en cause les bases cognitives anciennes, sources d'incertitude possiblement destructrice en termes de cohésion du groupe. Plus pragmatiquement et au niveau macro-économique auquel s'élaborent les mécanismes de diffusion des attentes et idéologies, l'enjeu stratégique est d'orienter le problème et les solutions globalement envisageables vers les représentations d'un groupe plutôt que celles d'un autre.

## La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

A mesure que le projet global se diffuse parmi des populations moins au fait des éléments techniques initiaux, le contexte institutionnel se fait plus complexe (davantage de groupes d'intérêt), tandis que l'objet de la négociation évolue : étendu à des conventions plus générales, il aborde également des aspects procéduraux (Hommel et Godard, 2001). Les procédures de conformité cognitive ou conative sont plus présentes, nécessitant que chaque partie engagée dans la négociation donne à voir son attachement au compromis en cours. Les normes diverses attachées aux respects de règles sociales (SA 8000, ISO 26000) ou environnementales (ISO 14000) jouent ce jeu des représentations. Les règles de comportement, les procédures, les standards d'action et de jugement font l'objet d'une attention commune et servent simultanément à légitimer les actions, c'est-à-dire à les faire percevoir comme désirables et appropriées à des systèmes de normes sociales, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995).

En cette seconde étape, la multiplicité des intérêts et des représentations sociales accompagnant la croissance du nombre de groupes attentifs au thème débattu, la finalité procédurale supplée peu à peu la finalité technique du projet. Le nombre d'acteurs croissant à impliquer dans le projet modifie la donne : le risque d'échec principal du projet vient d'un manque de coordination des actions des uns et des autres. L'enjeu devient à la fois la construction de procédures d'action acceptables par le plus grand nombre, et la diffusion de ces procédures auprès d'une masse d'acteurs toujours plus importante. L'illustration est apportée par l'Agenda 21, « guide de mise en œuvre du développement durable pour le 21<sup>ème</sup> siècle »<sup>39</sup> Il est défini comme « un programme qui reflète un consensus mondial et un engagement politique au niveau le plus élevé sur la coopération en matière de développement et d'environnement. » Ce programme tente de définir des lignes générales d'actions par domaine d'activité. Il participe dès lors à l'élaboration d'un système de légitimité, lequel est par nature issu des représentations sociales des groupes les plus influents. Ainsi, à partir d'un projet suffisamment global pour être consensuel s'oriente et s'enracine peu à peu une interprétation du problème et des solutions envisageables grâce aux procédures adoptées et au nombre de ces adopteurs. Il reste aux acteurs « du terrain » à façonner et à appliquer de manière pragmatique ce système de légitimité.

La troisième et dernière étape de diffusion du développement durable est représentée par la clôture institutionnelle de l'interprétation du concept dans un système de coordination particulier. Cette clôture repose sur un « auto-renforcement » des liens entre membres au sein du contexte institutionnel de référence. Plus précisément, il s'agit classiquement de renforcer et de clarifier les mécanismes de diffusion et de surveillance dans l'application du développement durable, en soumettant chaque membre à un système de pression normative, coercitive ou mimétique (DiMaggio et Powell, 1983). Ces mécanismes de diffusion et de surveillance sont bien souvent internes au groupe social. C'est

---

39. Le texte est disponible à l'adresse suivante (entre autres) : [http://www.agora21.org/rio92/A21\\_html/A21\\_1.html](http://www.agora21.org/rio92/A21_html/A21_1.html)



le cas avec le développement durable : la mise en œuvre des procédures de développement durable est réalisée par les entreprises et leurs parties prenantes, soumises à la pression normative et mimétique des normes issues en particulier du secteur économique (type ISO 14000). Les normes appliquées notamment par légitimité procédurale sont donc empruntent de la culture dominante sur le terrain (Gendron, 2006). Les mêmes formes d'application participent à une institutionnalisation de l'interprétation du concept et au renforcement de la culture dominante : des experts de la procédure nouvelle sont formés, souvent par et venant de l'entreprise. A travers l'action et la pratique, les acteurs initialement dénoncés peuvent donc non seulement légitimer leurs actions, mais également parvenir à contrôler la finalité et l'évolution des règles de comportement, sans finalement faire évoluer leur modèle d'interprétation.

Les deux dernières étapes méritent dans le cas du développement durable un éclairage particulier. C'est en ces étapes que se dessine l'acceptation collective implicite d'un projet, sous la forme de deux enjeux stratégiques majeurs : l'enracinement du problème et des solutions possibles dans un cadre d'interprétation particulier, puis l'enfermement de la pratique (les solutions pragmatiques) dans ce cadre propre aux acteurs économiques. Le développement de ces enjeux est dépendant de la structure du contexte institutionnel, lequel explique, pour Greenwood et Hinings (1996), l'importance des évolutions des arrangements organisationnels, qualifiées de radicales ou graduelles et convergentes. Deux éléments fondent la structure du contexte institutionnel : l'importance du lien entre les membres de la population, et le degré de perméabilité du secteur à d'autres schémas cognitifs. La suite de l'étude vise à illustrer la manière dont les acteurs économiques s'organisent au niveau macro et micro-économique pour reconstruire des liens importants (à travers des mécanismes renouvelés de diffusion et de pression) dans une situation où chaque acteur économique est en prise plus directe avec la sphère sociétale (situation de perméabilité importante).

## **2. L'enracinement du compromis dans un cadre d'interprétation propre à l'économie**

Les institutions civiques, dès les années 1980, ont initié le terme de développement durable. Il faut cependant attendre la seconde moitié des années 1990 pour que les institutions économiques portent clairement le projet de développement durable. Ce terme est initialement précisé sans beaucoup de changements apparents par rapport aux définitions développées par les institutions civiques. Ainsi l'OCDE, organisme dont la fonction est de réguler les échanges économiques internationaux, affirme en 1998 :

Le développement durable implique que l'on porte l'attention sur des considérations

## La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

plus générales que la croissance économique et le bien-être matériel. Le concept englobe des préoccupations d'équité et de cohésion sociale, ainsi que la nécessité de parer aux menaces contre les biens communs de l'humanité.

Ce vocable reste peu éloigné de la définition initiale de l'UMCN<sup>40</sup>. Les partenaires civiques et économiques semblent d'accord sur le projet global, certes flou, mais qui, repris par l'ensemble des parties, est présenté comme un construit collectif qui donne sens à l'action (Gabriel et Gabriel, 2004). Un projet qui, pourtant, évoluera à mesure de son opérationnalisation.

Le projet relayé par l'OCDE, organisme macroéconomique, se veut universel (« parer aux menaces contre les biens communs de l'humanité »). Pour qu'il le soit en pratique, il doit être accepté par le plus grand nombre. D'une logique conflictuelle observée en première étape, le concept de développement durable évolue en un projet universel de coordination, que peut dès lors soutenir par définition l'OCDE. Mais parallèlement, l'universalisme du projet nécessite de concevoir un enjeu opérationnel : son acceptation collective. La problématique de la diffusion du développement durable évolue dès lors : l'importance de la constitution d'un cadre consensuel se double de la nécessité de confectionner des règles de coordination d'échanges entre acteurs désormais locaux, dans un contexte d'intérêts et de logiques diversifiés de ces acteurs. Autrement dit, confronté à son opérationnalisation (donc à sa pérennité), le projet développement durable évolue dans sa logique même. Car, comme le constate Postel (1998), le moment du compromis est typiquement économique : « la nécessité de maintenir une certaine efficacité dans la coordination prend le pas sur le souci de justice des acteurs » (ibid., p. 1485). A mesure que le compromis se concrétise, il est conduit non plus par une volonté de prendre équitablement en compte les considérations des uns et des autres, mais par la nécessité d'être finalisé d'une part, de pouvoir être appliqué d'autre part. Car seules ces nécessités le font exister auprès de populations et groupes sociaux en attente de solution. L'existence et la procédure par laquelle le compromis est mené ou est à appliquer importe de manière croissante dans le résultat final. Ce que traduisent Biencourt et ses collègues (2001), en affirmant que pour la théorie des conventions, la raison s'exprime moins dans les résultats des choix individuels que dans les procédures mises en œuvre pour agir.

L'observation du cadre d'évolution du développement durable permet de constater une réactivité rapide des organisations économiques dès lors que les enjeux opérationnels se sont posés. A titre d'illustration, en 1996 est proposée la certification environnementale ISO 14001 (*International Standard Organisation*). Un an auparavant est créé le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), coalition aujourd'hui de deux cents entreprises internationales dont

---

40. Union Mondiale pour la Conservation de la Nature.

la mission est de faire du leadership économique un vecteur de changement et de passage au développement durable, et de soutenir les entreprises dans leur droit à exister, à innover et à se développer dans un monde de plus en plus modelé par les questions liées au développement durable<sup>41</sup>. En 1997 est formée la *Global Reporting Initiative* (GRI), à l'initiative conjointe de l'organisation non gouvernementale américaine CERES et du programme des nations unies pour l'environnement (PNUE). La mission du GRI est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour le *reporting* développement durable, applicables à l'échelle mondiale. Ces lignes directrices sont destinées à l'utilisation volontaire par les organisations qui souhaitent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services. D'autres organismes au niveau sectoriel (*Responsible Care* pour la chimie), au niveau national (Afnor 21000 en France) ou local se développent, dont les ambitions sont la diffusion d'une démarche ou de critères propres au développement durable. La procédure devient un enjeu pour nombre d'acteurs économiques, soulignant ainsi l'importance accordée à l'efficacité du compromis.

Toute volonté d'efficacité est orientée vers un référentiel souvent propre au groupe social élaborant les éléments de cette efficacité. Ces éléments, soit les critères adoptés par lesquels l'efficacité d'une démarche de développement durable est mesurée et la procédure liée à sa démarche d'appropriation, ne sont pas culturellement neutres. La mesure et la procédure par lesquelles passent l'efficacité de la coordination sont empruntées des représentations sociales des acteurs qui les développent. Penser le cadre d'action et d'évaluation de ces actions ancre la coordination entre acteurs vers une logique spécifique. Or les institutions et acteurs économiques sont très présents dans cette phase de construction du cadre d'échange. Le problème et les solutions globales sont donc fortement empruntés d'une logique économique... au risque d'un discours dual de la part de certains organismes internationaux. Ainsi l'OCDE diffuse dès 2000 des « Principes Directeurs » auprès des entreprises multinationales. Présentés comme des recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les gouvernements qui y ont souscrit, les Principes directeurs expriment les valeurs que partagent les gouvernements des pays qui sont sources de la plupart des flux d'investissement directs et dont la majorité des entreprises multinationales sont originaires (OCDE, 2000). Ces valeurs sont sous-entendues dans le postulat présidant à ces principes : « il est largement reconnu que ( ) les entreprises multinationales contribuent au progrès économique, social et environnemental. » (OCDE, 2000, p. 6). Dès lors, le nouveau texte des Principes directeurs, visant à renforcer les éléments économiques, sociaux et environnementaux du programme d'action, vient à l'appui du développement durable (ibidem, p. 7). Il ne manque qu'un objectif à ce programme, également clairement exprimé. Dans la mesure où « des préoccupations persistent de la part du public concernant les

---

41. Inspiré du site du WBCSD: <http://www.wbcd.org/>

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

effets de leurs [les entreprises multinationales] activités dans les pays d'origine et les pays d'accueil », les nouveaux Principes directeurs représentent une « réponse à certaines de ces préoccupations tout en améliorant l'environnement de l'investissement international. Selon l'idée fondatrice des Principes directeurs, des principes approuvés au niveau international peuvent contribuer à prévenir les conflits et à construire un environnement de confiance entre les entreprises multinationales et les sociétés dans lesquelles elles opèrent. » (*ibidem*, p. 6). Des Principes, donc, érigés comme pare-feu à des situations d'interaction considérées potentiellement plus conflictuelles.

En résumé, une affirmation : les entreprises multinationales contribuent au progrès à travers notamment l'investissement international. Un constat : cet investissement international n'est pas favorisé dans des périodes potentiellement conflictuelles. Un objectif : rétablir un environnement de confiance entre les divers acteurs. Un moyen : la diffusion non contraignante de Principes directeurs, soit un cadre de pensée et de jugement de l'action à partager largement. Peu à peu s'amorce une évolution du rôle même du projet de développement durable, qui devient un moyen de préserver un système d'actions et de pensées<sup>42</sup>.

### **3. Enfermement de la pratique du développement durable dans une logique économique du concept : le processus d'acculturation du concept**

Le développement durable comme concept servant une coordination dans un environnement complexe a été entendu par les entreprises. Dans une étude récente (Motivaction, 2007), 95% des entreprises interrogées espéraient que les actions engagées dans une démarche de développement durable les aideraient à réduire les risques financiers, juridiques et environnementaux. Encadrées par les préconisations des institutions internationales, les acteurs locaux sont donc incités à s'engager dans une démarche orientée culturellement.

L'importance logique accordée en seconde étape à l'enjeu opérationnel du développement durable donne naturellement un rôle central à l'entreprise dans la conception à la fois des problèmes et des solutions de mise en œuvre concrète du concept. Problèmes et solutions qui seront dès lors considérés du point de vue du dirigeant. C. Gendron observe que l'entrée des dirigeants dans le champ de l'environnement « est modelé par leurs intérêts et leur position en tant qu'acteur social. S'ils se sont peu à peu ralliés à l'idée d'un enjeu écologique, ils

---

42. Cette interprétation du développement durable à l'aune des principes économiques n'est pas propre à l'OCDE ; la représentation des problèmes et de leur solution par l'ensemble des institutions économiques souligne à la fois le rôle central de l'entreprise au bien-être de la société et la solidité des modèles d'interprétation, non remis en question. Ainsi, le Livre Vert de la Commission des communautés européennes précise que « la principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois. Cependant, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises. » La fonction de l'entreprise, quant-à elle, n'est nullement remise en question.

ont simultanément développé une vision et un discours qui leur sont propres » (Gendron, 2006, p. 106). Au cœur de ce discours, l'entreprise reste le noyau central d'un système de plus en plus restreint : aux exigences de la concurrence, cette entreprise doit s'adapter en plus aux coûts environnementaux, qu'il lui faut absorber. Si le paramètre écologique paraît légitime et justifié, il n'en demeure pas moins une contrainte supplémentaire à laquelle l'entreprise seule, coincée entre la concurrence internationale et les exigences (notamment de prix) du consommateur, ne peut répondre (Gendron, 2006). De ce point de vue, trois conséquences en découlent qui orienteront toute solution de mise en œuvre du développement durable par les entreprises :

- Chaque acteur économique connaissant une situation propre (industrielle et marché), le rythme d'adoption du concept de développement durable et les éléments adoptés tendront également à être idiosyncratiques. A ce titre, toute implication de l'entreprise dans la régulation de problèmes environnementaux ne peut être que volontaire.

- La modération de l'Etat dans les exigences écologiques imposées sur le territoire national est nécessaire dans un contexte de concurrence internationale. C'est en revanche au plan international que pourra s'instituer un régime de protection environnementale efficace. A ce niveau, l'incitation d'un engagement volontaire des entreprises vers le développement durable est envisageable.

- Dans ce cadre aux fondements d'une régulation économique inchangés, la technologie constitue une des solutions efficaces.

Le WBCSD, organisme lui-même international, traduit concrètement cet état d'esprit dans son rapport synthétisant dix ans d'actions (WBCSD, 2005, p. 13 - traduction libre) :

Les affaires sont à la base d'une partie de la solution : Les problèmes sociaux, dont la diminution de la pauvreté, sont de manière croissante des points d'intérêts naturels dans le travail de nombreuses entreprises. () Grâce à une gouvernance améliorée, de nouveaux partenaires et une technologie plus propre, la société peut accélérer le progrès vers un développement durable.

L'orientation vers le « développement technologique durable » paraît donc être une solution concrète satisfaisant à la fois les exigences de qualité de vie des écologistes et celles de niveau de vie des économistes, sans que les uns ni les autres n'aient à modifier fondamentalement leur modèles d'interprétation. Porter et van den Linde (1995) observent ainsi qu'une telle orientation technologique incite à l'innovation, à la croissance économique et à une amélioration de l'emploi, tandis qu'elle permet simultanément de protéger, voire d'améliorer les externalités négatives sur l'environnement.



## La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

Plus subtilement néanmoins, cette approche néo-schumpéterienne mêlant la technologie et l'innovation aux problèmes environnementaux déplace le problème initial économie/ environnement/ social, qui devient pour les institutions économiques « comment concevoir des politiques (environnementales et autres) qui puissent soutenir des technologies innovantes » (Phillimore, 2001). Le problème environnemental se mue en opportunité de relance économique par le biais de l'innovation technologique ; il s'agit dorénavant d'un problème d'organisation managériale et de stratégie (Ambec et Lanoie, 2008), et plus globalement d'organisation politique et d'incitation. Cette incitation peut prendre deux orientations (Porter et van den Linde, 1995 ; Phillimore, 2001) :

- encourager les entreprises à analyser finement leur performance environnementale afin qu'elles améliorent les processus de développement et de fabrication de leurs produits en réduisant l'énergie nécessaire et les matériaux utilisés ;

- adopter des normes élevées, ce qui accélérerait le développement technologique et les nouveaux produits, et permettrait la création et la capture de marchés émergents : les stratégies de premier entrant dans un standard donné (émission de gaz par exemple) pourraient être payantes.

Observons que dans la pratique, ces deux orientations aboutissent à des processus de marchandisation. Cela paraît évident pour la dernière, orientée clairement vers une stratégie de marché et de positionnement sur les marchés visés. La première forme d'incitation, à travers la performance extra-financière, aboutit à un contexte similaire. Toute mesure de performance se résumant à une évaluation synthétique de la politique de l'entreprise, une telle évaluation est « naturellement » employée pour juger les entreprises entre elles. Un espace est donc officiellement organisé de quotation officielle de l'information, puis de mise en concurrence des entreprises à partir de cette évaluation, les meilleures ayant accès à des ressources supérieures pour leur développement. Le marché de l'investissement socialement responsable (ISR) n'est pas autrement organisé, qui met tout à la fois en relation des organismes d'analyse sociétale, des agences de notations (telle Arese), des producteurs d'indices boursiers socialement responsables (tels le FTSE4Good ou le DJSI - Dow Jones Sustainability Index), des fonds éthiques (Pax World Fund...), des gérants de portefeuilles (la plupart des grandes banques)... La qualification de la politique de développement durable de l'entreprise passe donc par un processus de marchandisation, lui-même relativement sélectif, ce qui renforce son aspect valorisant et symbolique. Toutes les entreprises souhaitant être intégrées dans l'indice DJSI ou FTSE4Good ne sont pas automatiquement reçues, et une évaluation est menée chaque année pouvant conduire à l'exclusion des membres non respectueux des « règles ». La valorisation, en termes de récompense, se concrétise par l'accès au marché

de l'investissement socialement responsable (ISR), en forte croissance ces dernières années<sup>43</sup>.

En ancrant le problème environnemental au problème économique, le groupe social des dirigeants et entrepreneurs fait évoluer la problématique et les solutions pragmatiques vers un entendement qui lui est propre. L'introduction d'une composante environnementale ou sociale est effectuée sans modification véritable du modèle d'interprétation de ce groupe social, tout en répondant clairement à travers les formes d'incitation promulguées à des objectifs stratégiques. En cela, le problème environnemental fait peu à peu l'objet d'une acculturation (Gabriel et Gabriel, 2004) : il est dans l'esprit autant que dans la pratique endogénéisé, c'est-à-dire intégré et normalisé dans sa finalité autant que dans l'application de règles pratiques par les dirigeants eux-mêmes.

### Conclusion

Il a pu être reproché au développement durable d'être un concept flou ou malléable (Gabriel et Gabriel, 2004). Plus positivement, l'analyse menée souligne que la dynamique du concept, aussi bien dans son rôle que dans son entendement, explique sa pérennité et sa diffusion auprès de groupes sociaux aux logiques et intérêts différents. Deux enseignements principaux peuvent en être tirés, pouvant servir à la diffusion de tout projet initialement extérieur à un groupe social :

D'une part, une certaine mécanique apparaît dans le processus de diffusion du développement durable. Il échappe en partie à un quelconque contrôleur central, il s'autonomise. L'originalité de chacun des groupes sociaux (tel l'OCDE pour les acteurs économiques par exemple), sans qu'aucun de ces organismes n'ait le pouvoir de contrôler pleinement l'orientation du projet adopté par les acteurs locaux. En d'autres termes, tout projet, s'il doit trouver des « porteurs » au sein des groupes, nécessite une certaine souplesse dans son entendement.

D'autre part, la diffusion d'un projet ne demande pas préalablement l'adhésion intellectuelle de tous les membres. En particulier, l'analyse des deux dernières étapes du processus de diffusion du développement durable souligne une certaine hiérarchie : l'évolution des comportements a précédé celle des esprits. Les modèles d'interprétation de chacun des groupes (milieu des affaires, environnementalistes...) n'ont pas évolué ; les comportements de chacun se sont en revanche adaptés à une ligne directrice commune, portée par le projet développement durable : l'attention à l'environnement. Il reste à espérer que dans une phase suivante, les modèles collectifs d'interprétation évoluent vers une plus grande cohérence avec les comportements individuels.

---

43. Voir les résultats actualisés sur l'un des sites suivants :  
[http://www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/news/MonthlyUpdates/DJSI\\_Update\\_0602.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/news/MonthlyUpdates/DJSI_Update_0602.pdf)  
<http://www.sustainability-index.com/html/news/monthlyupdates.html>

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

Si l'on reprend les deux étapes de diffusion du concept de développement durable, la seconde concerne l'étendue du concept aux acteurs économiques. Ce faisant, le levier de diffusion est opérationnel. C'est le système de pression normative, à travers par exemple le développement de normes et de procédures, qui permet une diffusion rapide auprès des acteurs locaux. Les contraintes liées aux procédures d'application leur permettent néanmoins de rester maîtres des objectifs et des moyens de chacune de leur décision.

La troisième étape valide plutôt l'introduction d'un système de pression mimétique dans la diffusion du concept. Dans la mesure où le décideur économique est libre d'adopter ou non le concept de développement durable (le système libéral n'est pas remis en cause), ce sont dans un premier temps les intérêts individuels qui sont mis en avant comme argument décisionnel. L'orientation économique du développement durable en sort évidemment renforcée. Dans un second temps, les effets d'externalité de réseau jouant, les récalcitrants sont incités par le nombre d'adopteurs même à s'inspirer du concept de développement durable dans leur politique de développement économique. Ces derniers entrants tendront par nature à adopter une considération plutôt économique du développement durable, en jouant stratégiquement sur une politique de découplage (actions et paroles différenciées selon les attentes des interlocuteurs).

Sans doute ce phénomène d'acculturation explique-t-il la référence croissante des entreprises au terme de responsabilité sociale des entreprises (RSE). L'utilisation de cette expression permet de séparer la partie applicative du développement durable, la plus visiblement inscrite dans un modèle économique et représentée par la RSE, de sa partie consensuelle. L'OCDE admet d'ailleurs que « la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité », tandis que pour la Communauté européenne, la RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre Vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises, 2001).

Le concept de développement durable, protégé par celui de la RSE, promet donc d'être lui-même durable, tandis qu'intrinsèquement, il demeure ancré aux représentations sociales des parties les plus importantes qui le mettent en pratique.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I. et Schmidt G. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : discours lénifiant et intériorisation libérale, une nouvelle pression institutionnelle, in Leroy, Marchenay M., La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, éditions EMS, p. 177-188.  
Ambec S. et Lanoie P. (2007), "Does it pay to be green ?", Academy of Management Perspectives, novembre.  
Batifoulier P. (2001), Théorie des Conventions, P. Batifoulier (dir.), Paris, Economica.

- Batifoulier P. et Larquier G. (2001), De la convention et de ses usages, *Théorie des Conventions*, P. Batifoulier (dir.), Paris, Economica, p. 9-31.
- Biencourt O., Chaserant C. et Rebérioux A. (2001), L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche, *Théorie des Conventions*, P. Batifoulier (dir.), Paris, Economica, p. 193-218.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la Justification – Les Economies de la Grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brington M.C. et Nee V. (ed.) (1998), *The New Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- Brundtland H. (présidé par) (1987), *Notre Avenir à Tous, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*, Avril.  
Texte disponible sur : [http://www.wikilivres.info/wiki/index.php/Rapport\\_Brundtland](http://www.wikilivres.info/wiki/index.php/Rapport_Brundtland)
- Buchko A.A. (1994), *Barriers to strategic transformations*, P. Shrivastava, A. Huff et J. Dutton (eds), *Advances in Strategic Management*, 10, Greenwich, CT: JAI Press, 81-106.
- Capron M. (2005), Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *Revue des Sciences de Gestion*, No. 211-212, p. 47-54.
- Capron M et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, Editions La Découverte.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48, No. 2, p. 147-160, avril.
- Gabriel P. et Gabriel P. (2004), Diffusion du principe de développement durable dans le monde des affaires : application d'un schéma conventionnel, *Revue Française de Gestion*, 152, septembre-octobre, p. 199-213.
- Gendron C. (1996), *Business, Economy, and the Environment: Toward a New Development Paradigm*, *Business & Society*, No. 42, Vol. 4, p. 485-495.
- Gendron C. (2006), *Le développement durable comme compromis - La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Québec, Presse de l'Université du Québec, Col. Pratiques et Politiques Sociales.
- Greenwood R. et Hinings C.R. (1996), *Understanding radical organizational change: Gringing together the old and the new institutionalism*, *Academy of Management Review*, No. 21, Vol. 4, p. 1022-1054.
- Hommel T., Godard O. (2001), *Contestation sociale et stratégies de développement industriel. Application du modèle de la Gestion Contestable à la production industrielle d'OGM*, Cahier de recherche n° 2001-015, Laboratoire d'économétrie, Ecole polytechnique, Paris.
- Jodelet D. (1989), *Les Représentations Sociales*, Paris, PUF.
- Ifop, *Les français et le développement durable, enquête réalisée pour le groupe La Poste, mars 2007, auprès d'un échantillon de 1005 personnes représentatif de la population française 15 ans et plus.*  
Téléchargeable sur : <http://www.lesechos.fr/medias/2007/0330//300155676.pdf>
- Motivaction, *Les entreprises et le développement durable, 30 mars 2007, enquête réalisée auprès d'un échantillon de 200 entreprises françaises (dont 28 du CAC 40 et 6 établissements publics).*
- Nations Unis (ed.) (1999), *Le Pacte Mondial, La responsabilité civique des entreprises dans l'économie mondiale.*  
Brochure disponible sur : <http://www.un.org/french/globalcompact/>
- OCDE (1998), *Développement durable : Un effort renouvelé de l'OCDE*, Policy Brief n° 8.
- OCDE (2000), *Organisation pour le Coopération et le Développement Economique, Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Révision 2000.*

# La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques : l'exemple du développement durable

---

- Orléan A. (1994), *Economie des Conventions*, A. Orléans (dir), Paris, PUF.
- Phillimore J. (2001), Schumpeter, Schumacher and the greening of technology, *Technology Analysis & Strategic Management*, No. 13, Vol. 1, p. 23-37.
- Porter M. et van den Linde C. (1995), Green and competitive: Ending the stalemate, *Harvard Business Review*, Vol. 73, p. 120-134, September-October.
- Postel N. (1998), L'économie de conventions – Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ?, *Revue Economique*, No. 49, Vol. 6, p. 1473-1496.
- Scott W.R. (1998), *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, N.J., Prentice Hall International Edition (4th edition).
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications (2nd edition).
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Journal*, Vol. 20 N° 3, p. 571-610.
- UNEP (1972), *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, United Nations Environment Programme, Stockholm.
- Déclaration visible sur le site suivant :  
<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503&l=fr>
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (2005), *Annual Review – A decade of action and learning*, march.



Copyright of Revue Management et Avenir is the property of Management Prospective Editions and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.