



HAL
open science

Indicateurs de Développement Durable dans les entreprises : Vers un contrat social ?

Sylvie Faucheux, Isabelle Nicolai

► **To cite this version:**

Sylvie Faucheux, Isabelle Nicolai. Indicateurs de Développement Durable dans les entreprises : Vers un contrat social ?. Encyclopédie du Développement durable, 4D, 2009. hal-01799295

HAL Id: hal-01799295

<https://hal.science/hal-01799295>

Submitted on 3 Jun 2022

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.

Indicateurs de Développement Durable : Vers un contrat social ?

S. Faucheux, I. Nicolai
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
C3ED, UMR n° 63 UVSQ-IRD

Résumé :

La nécessité de disposer d'indicateurs fiables et pertinents pour guider le processus de Développement Durable a été reconnue dès la Conférence de Rio (1992). Les indicateurs de développement durable sont des objets scientifiques construits et communiqués en vue d'un usage politique. Leur construction est soumise à trois exigences parfois difficilement compatibles : la rigueur scientifique, l'efficacité politique et la légitimité démocratique. Dans ce contexte, l'article analyse les modalités de construction des indicateurs de développement durable et les conditions de leur acceptation par l'ensemble des parties prenantes d'un projet. Ce n'est qu'à ce prix qu'un système d'indicateurs de développement durable sera approprié, c'est-à-dire à la fois adéquat, pertinent et utilisé et assumé par tous les acteurs du développement.

Mots-clés : indicateurs, développement durable, concertation, parties prenantes, information, performances, indicateur spécifique, indicateur générique

Introduction

Dans l'Agenda 21 adopté lors du Sommet de Rio (1992), la question de l'information nécessaire à la prise de décision faisait déjà l'objet d'un chapitre entier (chapitre 40, Action 21) avec la nécessité soulignée de disposer d'indicateurs de développement durable comme base utile pour la prise de décisions à tous les niveaux. En 2008, suite aux travaux du Grenelle de l'Environnement, la mission Lepage souligne également la nécessité d'améliorer l'accès à l'information afin de contribuer à la durabilité autorégulatrice des systèmes intégrés du développement durable. Même si le droit à l'information en matière environnementale et sanitaire est un droit spécifique dans la mesure où il est reconnu au niveau constitutionnel par la charte de l'environnement (Article 7. de la Charte de 2004), au niveau communautaire (Directive 2003/4/CE du Parlement européen et du Conseil, du 28 janvier 2003) et international par la convention d'Aarhus, et enfin par la jurisprudence de la convention européenne des droits de l'homme, Corinne Lepage met en évidence de nombreux obstacles qui limitent l'effectivité du droit à l'information (Lepage, 2008).

De nombreuses initiatives internationales ont vu le jour dès 1995 (Commission du Développement Durable des Nations Unies, OCDE, WBCSD, IFEN en France...) afin de proposer des indicateurs de développement durable rassemblés sous forme de "tableaux de bord" ou

d'indices permettant de suivre l'état d'avancement, le respect des normes ou la réalisation des objectifs approuvés par les instances commanditaires¹. Des pays ayant testé la pertinence et la quantification de ces indicateurs ont mis en évidence que :

- la moitié des indicateurs n'avait pas grande signification par rapport au concept de développement durable défini par le rapport Brundtland ;
- l'absence de hiérarchisation posait un problème pour le lecteur ;
- la juxtaposition des trois dimensions du développement durable ne permettait pas d'appréhender les liens de causalité entre elles ;
- la collecte des données quantitatives pouvait se heurter à un problème de disponibilité et de fiabilité des informations ;
- l'agrégation de données variées et multiformes rend les comparaisons difficiles.

L'apparition de nouvelles exigences sociétales au cours des années 1990-2005 concernant la maîtrise de risques et la mesure des performances des entreprises en matière de développement durable, la dynamique des fonds ISR, les nouvelles réglementations ont intensifié les réflexions sur les indicateurs au niveau des entreprises (GRI3 (2006) ; WBCSD (2000), OCDE (2000 et 2004), Global Compact (2000 et 2004)). Le concept émergent de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) impose de nouvelles exigences aux dirigeants d'entreprises, notamment la nécessité d'un "triple bilan" des performances économiques, sociales et environnementales d'où le besoin d'indicateurs. Les propositions d'indicateurs au niveau des activités micro-économiques (projet d'investissement, innovation technologique, pilotage de l'entreprise...) se sont dès lors multipliées. Toutefois on ne dispose toujours pas d'indicateurs stabilisés dans ce domaine.

La notion d'indicateur s'est précisée à partir de l'explicitation des dimensions constitutives de la durabilité² : le développement durable se doit d'être économiquement viable (satisfaction des besoins d'une génération...), socialement équitable (...dans une solidarité horizontale...) et écologiquement reproductible (...et une solidarité intergénérationnelle). Ceci a ouvert la voie à des approches analytiques fondées sur la construction d'une batterie d'indicateurs définis par dimension économique, environnementale et économique. Mais ces trois piliers présentent une interdépendance asymétrique : l'économique est encastré dans le social et toute communauté humaine (avec ses aspects matériels et imaginaires) fait partie de la Biosphère. Aussi la

¹ Voir la synthèse faite par Cécile Rechatin dans Ifen, (1997), Indicateurs de développement durable. Bilan des travaux étrangers et éléments de réflexion. Orléans, 72 p.

² L'approche systémique au développement durable met l'accent sur l'interdépendance entre trois sphères — trois formes d'organisation différentes et complémentaires : l'économique, le social et l'environnemental (René Passet, 1979)

littérature internationale fait-elle maintenant largement mention d'un quatrième pilier du développement durable : le politique/institutionnel (O'Connor (2002) ; Spangenberg (2001, 2002a, 2002b)) qui regroupe l'ensemble de conventions et procédures visant la régulation de l'économique et du social (en eux-mêmes, chacun par rapport à l'autre et par rapport à l'environnement). Cette obligation substantive de gouvernance pour le développement durable s'accompagne d'une exigence procédurale : celle des nouvelles formes de dialogue social en tant que contribution au reporting d'entreprise, à la définition de stratégie et à la prise de décision (De Marchi et al., 2001 ; Faucheux & Nicolaï 2003 ; Le Dars 2004 ; Faucheux & Hue 2001 ; EEC et al., 2003). Ainsi, le développement durable devient également l'aune à laquelle les politiques doivent être évaluées, ce qui multiplie l'intérêt pour des indicateurs.

En précisant le contexte, nous voyons s'esquisser un "cahier des charges" pour l'élaboration des indicateurs de développement durable autour des cinq caractéristiques suivantes : la spécificité ; la capacité à mettre en relief les arbitrages entre communautés ; un souci fort d'intégration entre l'économique, le social, l'écologique et l'institutionnel ; la multidimensionalité géographique et temporelle ; enfin la transparence. Pour concilier ces différents aspects, une démarche d'identification des parties prenantes ainsi que des enjeux qui leurs sont associés est proposée, et une méthode de pratique délibérative est mise en œuvre.

1 La construction des indicateurs

1.1. La définition et les caractéristiques d'un indicateur

Dans notre propos, nous nous situons au niveau micro-économique, pour des indicateurs portant sur l'évaluation de la stratégie d'une entreprise, d'un projet d'investissement, d'une démarche de scénario de prospective technologique, ou encore de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise...

Un indicateur se présente comme une donnée quantitative ou qualitative caractérisant une situation évolutive, des actions ou leurs conséquences, de façon à les évaluer et à les comparer au cours du temps. La qualité principale d'un indicateur réside dans sa capacité à rendre compte le plus précisément possible d'un phénomène en général complexe : il doit donc être adapté, spécifique, valide, fiable, précis, mesurable, comparable (dans le temps et dans l'espace) et facile à utiliser.

De nombreuses initiatives visant à définir des cadres pour l'élaboration d'indicateurs de développement durable ont vu le jour ces dernières années. Un survol de la littérature publiée et "grise" sur les indicateurs de développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise met rapidement en évidence la diversité de sources d'information et d'expertise pour l'obtention d'indicateurs. On peut ainsi recenser :

- Des concepts ou indicateurs fournis par des organismes internationaux, par des réglementations internationales ou nationales ;
- Les systèmes d'informations utilisés par les entreprises du secteur pour des objectifs de performances et/ou de communication parfois construits avec des agences de notation extra-financière ;
- Des catégories d'indicateurs repérés ou utilisés par d'autres branches ou filières industrielles ;
- L'identification directe et contingente d'indicateurs à travers un processus de consultation des parties prenantes.

Afin d'aider au choix d'indicateurs de développement durable, quatre critères sont à considérer (Kane 1999³) :

- L'échelle : un indicateur établi pour une commune n'est pas nécessairement pertinent pour un pays,
- Le public : les indicateurs pour le gestionnaire de la distribution de l'eau ne sont pas les mêmes que pour le grand public,
- L'aspect de la soutenabilité du développement : il existe des indicateurs reliés au social, à l'environnemental, à l'économique et à l'institutionnel,
- La localisation : les indicateurs adaptés à la France ne le sont pas tous autant pour le Bénin par exemple.

L'essentiel est de déterminer des indicateurs pertinents par rapport à l'usage qui en sera fait. L'indicateur, porteur d'informations destinées à une cible spécifique doit remplir deux fonctions essentielles : la première vis à vis du traitement de l'information et la deuxième vis à vis de la communication de l'information. Les indicateurs doivent être formulés de façon à respecter une adéquation entre les engagements d'une entreprise (en termes de principes de gestion tels que la responsabilité, la qualité...) et les exigences imposées sur l'entreprise par les citoyens (en termes de critères d'acceptabilité sociale). Comme l'ont remarqué Bouyssou et alii (2000), le processus

³ Kane, M., (1999), "Sustainability concepts : From Theory to Practice, Sustainability in Question. The search for a conceptual framework", Edward Elgar Publishing, Cheltenham Northampton (GB), pp. 15-31.

de construction d'indicateurs est en fait un problème de décision multicritères (équilibre entre les piliers du développement durable) et multi-acteurs (ensemble d'acteurs ayant des objectifs et des moyens spécifiques).

Les indicateurs doivent ainsi être conçus comme un "contrat social" à respecter par deux parties :

- l'offre à construire (en termes de produits, technologies) et la demande sociale (qui détermine les conditions d'activité quotidienne de l'entreprise).
- Ils doivent en outre concilier deux pôles opposés : d'une part, définir des indicateurs chaque fois spécifiques à une situation déterminée ; d'autre part, adopter un système universel qui permettra une comparaison aisée.

1.2. L'identification de l'offre et de la demande pour la construction des indicateurs

APPRoche néo institutionnelle : di maggio et powell 1983. L'entreprise en tant qu'isomorphisme s'adapte culturellement aux attentes de la société au sein de laquelle elle agit et se met en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise. Dans cette optique les PP se constituent pour se plier aux pressions normatives externes. Qu'est ce que la légitimité dans ce cas pour une PP ? phillips et alii 2003 sur huit fondements de la légitimité d'une pp au sens philosophie morale.

La démarche de sélection d'indicateurs et, encore davantage, celle du dialogue visant un "contrat social" sur un projet de développement industriel, peuvent énormément différer selon qu'il existe ou non, une entente préalable entre les participants potentiels quant à la désirabilité du projet et les justifications de la procédure envisagée. Les valeurs et les préoccupations des stakeholders susceptibles de peser sur leur jugement d'acceptabilité de "l'offre" doivent pouvoir être définis par l'entreprise.

- a) justification théorique de l'existence des pp ?

Les acteurs de la décision ou les stakeholders définis par l'entreprise seront définis à la suite de Freeman (1994) selon le principe suivant : "Who and What really counts". La théorie des parties prenantes, dans sa version la plus commune (Mitchell et alii, 1997) propose ainsi une typologie s'attachant à la nature même des acteurs recensés avec trois dimensions : la reconnaissance de la légitimité, les relations de pouvoir et la prise en compte du temps sous forme d'urgence du problème. On peut définir dès lors, comme les modèles traditionnels d'identification des PP l'ont

déjà proposés (Savage et alii 1991 ; Clarkson 1995, Carroll 1989) avec comme ambition une représentation des PP comme entités isolées et confinées dans un monde statique :

- Les parties-prenantes du développement durable : les générations présentes ; les générations futures ; et la biodiversité ;
- Les parties-prenantes représentatives des lignes de tension au sein de la société actuelle, par exemple : entre 'nous' et 'les autres' (NIMBY⁴, altruisme et réciprocité) ; entre les puissants et les pauvres (les élites et la population ordinaire) ; entre les zones rurales et les métropoles ; entre les banlieues et les centre-ville ; entre ceux 'internalisés' dans le marché et ceux qui demeurent à l'extérieur ; entre 'notre' culture et les autres cultures (frontières de tolérance et d'intolérance voire incompréhension sur les plans racial, ethnique, religieux ou d'autre) ;
- Les parties-prenantes internes et externes à l'entreprise⁵ : (i) *internes*, dont les employés, la direction de l'entreprise, les actionnaires non employés, ayant des intérêts économiques directs dans l'entreprise; (ii) *externes traditionnels* comme les fournisseurs, les clients, les banques, etc., partenaires ayant tous une importance commerciale directe pour l'entreprise ; et (iii) *externes élargis*, des partenaires de dialogue comme les ONGs, les associations, les autorités locales ayant intérêt concernant la performance d'une usine ou d'une entreprise (et, de ce fait, ont une incidence indirecte dans le succès commercial).

Faire raisonnement sur légitimité, le pouvoir. La légitimité c'est Phillips et alii à développer

Le pouvoir : c'est l'interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). C'est la théorie de la dépendance envers les ressources mais c'est aussi la gestion ex ante des compétences (Richardson 72 avec investissements complémentaires, Richardson 90 ; Penrose, Dulbecco) Illustrer avec les relations fournisseurs soutenables.

Mais cette définition des stakeholders se révèle peu adaptée à l'ensemble des étapes d'analyse ou de concertation. Au-delà des limites internes à la théorie, cette typologie ne met pas en évidence l'enjeu des asymétries de positionnement et de pouvoir qui se construisent et évoluent au cours du temps qu'il s'agit de traduire en fonction des circonstances du processus de décision. Cette adaptation se fera, par exemple :

- selon les horizons temporels et les échelles territoriales de l'évaluation (entre site et planète) ;

⁴ Nimby est un acronyme pour Not In My Back Yard (pas dans mon arrière-cour). Le phénomène NIMBY se manifeste par une contestation contre un projet d'infrastructure dégradant la qualité de vie d'un quartier, sans nier l'utilité intrinsèque de celle-ci, mais en contestant son implantation et les troubles qu'elle créera dans le voisinage.

⁵ Pour plus de détails, voir la démarche proposée par Faucheux & Nicolai (2003, 2004a,b) en vue de structurer le dialogue entre parties prenantes autour de la responsabilité sociétale d'entreprise

- selon l'équilibre recherché entre des aspects génériques d'évaluation et des caractères spécifiques liés aux sites ou aux circonstances biophysiques, socio-économiques et politiques différentes ;
- selon les hypothèses sur le poids relatif et les interactions entre les trois grands pouvoirs de régulation (étatique, du marché et de la société civile) ;
- Selon les spécificités des communautés concernées et du territoire. Partenariat social (Brulé AIMS 2006)???

b) critique de la théorie PP

Dans le cadre néo-institutionnel, l'appropriation de la RSE pourrait être interprétée comme un processus dynamique de constitution de règles définies et partagées par l'ensemble des acteurs de l'organisation autour de la question de la coordination des activités ou des transactions existantes. Notre approche dépasse ainsi différents points traités par la théorie standard contractuelle, dont la théorie des PP⁶.

1. Nous retenons une vision plus large de la notion de parties prenantes que celle proposée par Freeman (1984), Mitchell et alii (1997)... qui supposent une classification d'acteurs internes, externes, proches ou non, hiérarchisés, prioritaires, volontaires ou non (voir les typologies ou synthèses proposées par Donaldson et Preston (1995), Moncini (1995), Hill et Jones (1992), Post et alii (2002)...) liés par des contrats explicites ou implicites... Il est selon nous important par exemple de supposer que la nature ne peut être traitée comme un acteur parfaitement identifiable en termes de besoins, caractéristiques spécifiques (voir Ballet et Bazin (2004)), que tous les acteurs doivent être intégrés dans le processus de décision car en interaction permanente pour l'apprentissage de leurs représentations et donc de l'adoption et le jugement de leurs règles communes, ou encore que la firme doit assurer un investissement relationnel dans les diverses communautés en raison de l'incapacité du marché à fournir ces informations (Bouty 2000)...
2. Nous retenons l'hypothèse de la prise en compte d'une "demande sociale" qui intègre les individus et les groupes trop faibles pour être représentés dans les parties prenantes identifiées et hiérarchisées par la théorie des PP et, de ce fait, qui ne recouvre pas l'ensemble des enjeux du DD (Capron & Quairel, 2007 : p41, notion de signaux faibles proposée par Faucheux et Nicolai (2004)).
3. Nous privilégierons dans le cadre d'une analyse d'une appropriation de la RSE, une approche de la rationalité dite procédurale qui suppose des individus ayant une capacité réflexive, supposant que la RSE est envisagée comme un courant qui lie étroitement la rationalité à la relation de l'individu avec autrui et non pas qui étend le comportement rationnel de l'individu face à la nature (Favereau (1997)). L'argumentation est envisagée comme une construction, et non pas comme le résultat d'une loi de la nature, et cela nous conduit à retenir la notion d'*homo*

⁶ Pour une lecture plus générale de la responsabilité sociale de l'entreprise et de son rapprochement critique avec différents courants managériaux, voir Gendron (2000), Gond et Mercier (2005).

sociologicus mû par des normes sociales plutôt que celle du traditionnel *homo economicus* guidé par le calcul rationnel.

4. Ce qui importe également dans l'analyse de l'appropriation de la RSE au niveau d'une organisation est la vision dynamique qui doit être portée. Hors, la théorie des PP ne permet pas de suivre au cours du temps l'évolution des partenariats et donc les modes de négociation des arrangements institutionnels (Kochan et Rubinstein, 2000). L'approche institutionnaliste pluraliste nous permettra d'introduire de l'histoire dans l'analyse économique ce qui nous permettra d'étudier les transformations structurelles des modes de coordination des économies ou des organisations, comme l'ont montré les théoriciens de la régulation (Boyer (2003)). On peut penser que l'évolution des organisations du fait de l'intégration de la RSE pourrait être analysée dans ce cadre néo-institutionnel.
5. Enfin, il importe de tenir compte des relations existant entre PP entre elles. (Frooman, 1999 par exemple souligne l'absence d'analyse des relations entre parties prenantes dans la théorie traditionnelle). Au delà de sa démonstration reposant sur la théorie de la dépendance envers les ressources, il faut mettre au cœur de la théorie les conditions de coopération entre PP. Voir le WP sur les coopérations (Brulé AIMS 2006 ????) voir aussi Evan et Freeman (1990) qui mobilisent des contrats multilatéraux entre parties prenantes. Dans cette optique, nous suivrons l'analyse de Rowley (1997) qui utilise l'analyse des réseaux sociaux et mobilise les concepts de densité et de centralité pour montrer que les PP selon leur proximité plus ou moins bien contraignent une organisation (d'où la notion de "coalition" proposée par Rowley).
6. Enfin, la théorie des parties prenantes ne prend pas en compte "l'encastrement" social des entreprises dans la société et plus précisément la prégnance des valeurs de légitimité et de responsabilité, intimement liées à la RSE. Elle repose en effet sur une vision contractuelle des activités qui suppose une coordination de celles-ci par le marché. Weinstein (1997) définit la coordination comme l'ensemble des *"différentes procédures qui concourent à la compatibilité des comportements d'agents en interaction et permettent d'atteindre un certain degré d'efficacité (...) dans l'obtention de résultats dépendants des actions de ces agents"*. La coordination se présente ainsi comme une succession d'actions individuelles en interaction qu'il s'agit d'organiser au sein d'une "organisation ou institution". Cette vision de la coordination qui donne le primat à l'individu sur le social permet de montrer la filiation existant entre cette notion et l'individualisme méthodologique qui est à la base des théories des organisations.
7. Ainsi, les théories contractuelles ne permettent pas de prendre en compte la notion de réseau d'acteurs qui caractérise selon nous la RSE. Celle-ci en tant que processus institutionnel au sein d'une organisation doit être envisagée comme un lieu de coordination des activités productives ainsi qu'un lieu de gestion des conflits et des acteurs entre acteurs. Dans ce cadre, elle doit définir les frontières de la firme pour identifier ses acteurs et deuxièmement elle doit proposer un cadre de représentations afin de construire et négocier les normes ou arrangements institutionnels partagés. Le débat sur les frontières de la firme a été largement abordé par les néo-institutionnalistes (Dosi Teece Winter 1990 ; Williamson 1975 et

1985, Richardson (1990), Hodgson 2002)⁷. La RSE avec sa traduction en termes de dilution des frontières de la firme au sein d'un réseau de partenariats (voir par exemple les débats sur la sous-traitance responsable et voir Dexia...) introduit une nécessaire interrogation sur la question de la gouvernance et de la responsabilité de ses activités productives. De plus, l'effacement des frontières élargit la nature des acteurs qui doivent être associés à la stratégie de l'organisation et conduit à repenser la "matrice institutionnelle" (Charreaux, 2004) qui constitue les règles du jeu managérial.

c) typologie des stakeholders ?

En fait, il existe plusieurs théories des parties prenantes qui proposent une analyse des relations engagées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. L'existence des parties prenantes, dans son acception la plus large a été popularisée par Freeman (1984) et aujourd'hui différentes acceptions de la notion de parties prenantes existent reflétant les controverses théoriques concernant les droits attribués aux parties prenantes (voir Gond et Mercier, 2005, pour une synthèse critique des théories des PP).

Par exemple, dans la définition la plus large proposée par Freeman (1984), n'importe quel acteur pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation ce qui ne manquerait pas de poser des problèmes de gestion d'un processus de décision (Jensen 2001, Orts et Strudler 2002). Si l'on intègre la notion d'acceptation d'exposition à un risque comme élément critique de caractérisation (suivant en cela Clarkson 1995 ou Hill et Jones 1992), alors on réduit l'acceptation du concept de PP et on obtient une typologie et des caractéristiques différentes pour le processus de décision.

A titre d'illustration, si l'on retient le principe de "soutenabilité" comme une réponse aux menaces pesant sur des valeurs, des communautés ou sur des intérêts, alors les parties-prenantes pourraient être classées selon leur vulnérabilité et leur positionnement par rapport aux lieux de décision⁸. Le croisement de ces deux axes donne naissance à quatre grandes catégories de parties-prenantes :

- Les perdants du risque : individus ou groupes d'individus pouvant être affectés, de manière négative, par une décision de prise de risque environnemental, en termes de santé, d'économie, de bien-être social,

⁷ Pour une présentation synthétique des débats voir Dulbecco REP 2007???

⁸ Adaptation libre du cadre diagnostique proposé par Mary English dans son intervention "Quels sont les stakeholders impliqués dans les décisions portant sur des risques environnementaux ?", Symposium sur Stakeholder Confidence and Radioactive Waste Disposal (Paris, 28-31 août 2000).

- Les gagnants du risque : individus ou groupes d'individus pouvant être affectés, de manière positive, par une décision de prise de risque environnemental, typiquement au travers de gains économiques,
- Les auteurs du risque : individus ou groupes d'individus à l'origine du risque (en supposant qu'il ne s'agit pas d'un risque entièrement naturel ni d'un danger inattendu),
- Les gestionnaires du risque : individus ou groupes d'individus responsables de la prévention ou de la réduction du risque.

Au vu des dimensions spatiale et temporelle des problèmes environnementaux, et des quatre catégories de parties-prenantes, il apparaît clairement que ces dernières ne sont pas à même de participer de manière égale à toutes les décisions relatives aux bénéfices et aux risques (financiers, environnementaux) et que seule la négociation d'un contrat social permet d'intégrer la diversité des opinions et des valeurs de chacun.

Pour la suite de notre propos, nous retiendrons la définition de Post et alii (2002, pp.8) selon laquelle les PP sont "individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques". Cette définition est la plus proche selon nous des éléments caractéristiques indispensables d'une PP pour s'engager dans un contrat social.

C'est-à-dire ? quels sont ces éléments ????

Les PP sont abordés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-a-vis des actionnaires. Dans une optique contractuelle, Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs PP sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le réseau d'intérêts et de participants indépendants (Post et alii 2002). Cela conduit à une vision élargie contractuelle de l'entreprise (voir théorie de l'agence généralisée Hill et Jones 1992).

L'objectif de création de valeur nécessite de porter une attention particulière et systématique aux intérêts et préoccupations des différents acteurs qui sont affectés par l'activité de l'entreprise. Recours dès lors aux principes éthiques qui permettent de légitimiser les intérêts des PP et aussi voir pb de répartition de la valeur (qui ne se posait pas jusqu'ici).

De meme, Phillips et alii (2003) retiennent huit fondements théoriques qui justifient la mobilisation d'un acteur en tant que partie prenante. On peut par exemple, s'intéresser à la

notion de droit de propriété, de juste contrat, de bien commun... Ainsi comment peut évoluer la relation fournisseur et donneur d'ordre dans un tel cas ?

Ces différentes typologies des parties prenantes montrent la difficulté de cerner la nature des acteurs qui pourraient être concernées par la prise de décision.

Il apparaît dès lors plus pertinent de s'intéresser à la gestion des attentes de ces acteurs dans le cadre d'un processus de décision. C'est pourquoi, en posant la question des critères d'acceptabilité affichées par des acteurs de la société comme autant de pré-conditions à satisfaire avant que l'activité industrielle ne soit admise comme légitime par les citoyens, il est important d'insister sur la question de la compatibilité ou non, de la vision et des pratiques de l'activité industrielle par rapport aux valeurs et pratiques des composantes de la société. Cette question de compatibilité a deux facettes :

- Dans la pratique. Cet aspect sera signalé à la fois par le caractère non significatif des retombées négatives du système de production et de distribution et, éventuellement par des retombées positives (emploi, etc.) ;
- Dans l'imaginaire ou sur le plan moral : L'entreprise, est-elle porteuse d'une vision ou d'un projet de société jugé "recevable" par les composantes de la société concernée ?

Prenons un exemple (O'Connor, 2006). EDF assure, pour la plus grande part de la population française, un accès fiable 24 heures sur 24, à l'électricité "courante". Cet accès implique parfois des inconvénients sur le plan de l'habitat (chantiers, lignes haute tension, poteaux et câbles pas toujours très esthétiques, etc.) dont la distribution spatiale et sociale est plus ou moins contestée. L'accès effectif dépend quant à lui du statut socio-économique du consommateur potentiel. Quelle est la responsabilité de l'entreprise, dans une conjoncture de concurrence commerciale et de pauvreté grandissante au sein de certaines composantes de la société française ? Doit-elle assurer ou non, l'accès des plus démunis aux services dits de base pour la survie, la santé, la dignité, le confort ? Cette question, qui peut se prolonger sur le plan opérationnel par l'articulation des indicateurs de pauvreté (etc.), nous renvoie au rôle attribué à EDF dans un cadre politique et institutionnel.

Gestion des attentes

Nous nous intéressons ici aux coalitions formées par les PP à l'occasion du lancement d'un processus de décision. La littérature sur les PP ne fournit pas de méthode analytique pour identifier les coalitions. Même si Freeman (1984) aborde rapidement ce problème lorsqu'il cite la

recherche de coalitions comme une étape du processus de formulation de la stratégie du dirigeant face aux PP, cela ne nous paraît pas suffisamment. Nous proposons dès lors d'envisager l'analyse et la gestion des attentes des PP comme moteur de construction des coalitions. Une typologie des différentes attentes des acteurs qui doivent attirer l'attention du preneur de décision est alors établie.

C'est quoi une attente ?????

Dès lors, un indicateur doit être négocié (d'où le concept de "contrat social") en tenant compte des enjeux de performance signalés par l'entreprise et des jugements de la société sur l'usage d'un volet technologique ou d'un projet mis en œuvre par l'entreprise.

Dans ce contexte, les indicateurs décrivant une activité (un projet industriel, un écosystème, une communauté, etc.) se prêtent aussitôt à la communication entre personnes et groupes concernés et servent, notamment, comme points de repère pour des jugements sur la qualité de l'activité. Ainsi, dans une évaluation multicritères :

- chaque technologie ou projet sera à évaluer :
- par une gamme de stakeholders qui portent chacun leur jugement,
- en se référant à une gamme d'enjeux ou de critères de performance et de responsabilité.
- Avec des catégories d'effets différentes des collaborations existantes entre parties prenantes : effets stratégiques, politiques ou de création de connaissances (Hardy et alii 2003) voir brûlé AIMS 2006

Tout en acceptant les limites théoriques et pratiques des démarches délibératives, il importe de situer toute question de choix des indicateurs dans le cadre d'un processus permanent multi-acteur s'efforçant d'instaurer une confiance largement partagée au sein de la société. Les objectifs et les espoirs attachés aux négociations, c'est-à-dire, les "enjeux" et le périmètre du "contrat social" recherché doivent être identifiés. Ceci implique de se munir d'indicateurs sur les formes de pauvreté, d'injustice, d'inconvénient et de danger/risque jugées significatives (sur les plans moral et matériel) par les acteurs concernés. De même, des indicateurs sur des formes de "dialogue" et de négociation susceptibles d'être jugées respectueuses des valeurs et des capacités des "partenaires" présumés semblent nécessaires.

1.3. Indicateurs génériques ou spécifiques ?

L'utilisation d'indicateurs "génériques" peut se révéler pertinente pour des procédures de comparaison ou d'agrégation, essentiellement liées à des besoins de justification politique et économique. Cependant, étant donnée la gamme de technologies disponibles et la diversité de circonstances (physiques et sociales) de leur déploiement, l'aspect générique n'est pas nécessairement préférable. De plus, la comparabilité des informations entre sites ne signifie pas en soi qu'un indicateur peut être facilement agrégé à l'échelle du site pour être utilisé aux niveaux sectoriel, national, international. La question d'agrégation se pose par rapport à chacun des aspects d'organisation du système : la structuration intersectorielle des activités économiques, les systèmes naturels (infrastructures biologiques et environnementales), les formes de communauté, les organisations institutionnelles.

Afin que les délibérations liées aux choix technologiques soient intelligibles et légitimes aux yeux des parties-prenantes dans leurs divers contextes, il importe que les enjeux de choix soient caractérisés en termes adaptés à ces derniers et que les informations soient exprimées dans des cadres spécifiques et aux échelles accessibles aux acteurs concernés. Le défi consiste donc à obtenir un équilibre entre les sensibilités "spécifiques" à un projet et les bénéfices d'indicateurs "génériques" applicables à tous.

Comment concilier dès lors les deux catégories d'indicateurs, le *générique* et le *spécifique* ?

Plutôt que d'essayer de s'affranchir du contexte en favorisant le "générique", il paraît plus opportun d'organiser la mise en contexte des suggestions (cf., Faucheux & Nicolaï 2003, 2004a, 2004b). Cette approche aide à mettre en valeur (1) la ou les technologies de référence ; (2) la catégorie de parties prenantes ayant suggéré l'indicateur ; (3) le site ou contexte territorial par rapport auquel la suggestion a été faite ; et (4) les enjeux de performance que l'indicateur aborde. Afin de répondre aux contraintes d'un contrat social, le développement d'un système d'indicateurs de développement durable implique un classement contextuel assurant un équilibre entre les quatre axes suivants :

- Le lien avec la technologie ou l'activité considérée : Quelles sont les spécificités de chaque projet pesant sur son acceptabilité par la société ?
- La représentation de l'ensemble des enjeux de performance : A-t-on établi un accord entre parties-prenantes sur la gamme d'enjeux (comme un socle commun pour les dialogues) et, a-t-on identifié des indicateurs pour et par rapport aux enjeux ?

- La reconnaissance des spécificités de territoire : Quels sont les facteurs sociaux, géographiques, territoriaux (etc.) pouvant peser sur la pertinence d'un indicateur ?
- Les procédures pour le dialogue entre les parties prenantes doivent offrir une compréhension commune des préoccupations des différents partenaires, permettant un équilibre entre des indicateurs génériques et des indicateurs spécifiques aux technologies ou aux sites, etc.

Il est également envisageable, pour chacun des axes, de développer un indice du degré de spécificité de l'indicateur afin de vérifier que le processus de construction n'omet aucune dimension importante ou opinion significative. Les processus de classification des indicateurs et de conciliation du générique avec le spécifique peuvent être sous-tendus par l'établissement préalable d'une "liste agréée" d'enjeux de performances aidant à structurer tant les systèmes d'information que les dialogues entre les parties prenantes. L'ensemble agréé d'enjeux de performance joue plusieurs rôles importants pour l'élaboration et l'exploitation des indicateurs :

- Il peut servir de lien entre les acteurs à l'échelle locale leur permettant de situer leurs propres perceptions des enjeux par rapport aux critères de performances traités ;
- Il peut constituer le cadre d'une vision commune entre parties prenantes, des objectifs d'un exercice de prospective ou de négociation et, ainsi, contribuer à l'émergence d'un consensus sur des indicateurs appropriés.

2. Sélection des indicateurs et diversité sociale

2.1. Garantir la diversité représentative

Ethique de la discussion ????

Pourquoi choisir la méthode participative ?

Il apparaît que les indicateurs proposés dans le cadre d'une démarche de dialogue entre parties prenantes peuvent être nombreux, variés et définis sur différentes échelles. Cette base de données d'indicateurs "candidats" doit par la suite être structurée afin de sélectionner les plus pertinents par rapport aux enjeux recensés par les parties prenantes dans un contexte donné. Il importe de caractériser de manière méthodique chaque indicateur non seulement en fonction de sa pertinence par rapport à la technologie ou activité concernée, mais également par rapport à la classification des enjeux de performance, la typologie des parties prenantes et les particularités des territoires ou des sites.

Un classement méthodique des "indicateurs candidats" permet d'aborder des questions telles que par exemple, la transférabilité des indicateurs d'un site à un autre, la robustesse d'un indicateur face à des changements d'échelle organisationnelle (et notamment l'agrégation), l'équilibre à rechercher entre parties prenantes. Une fois la liste des indicateurs candidats établie, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents par rapport aux enjeux et aux conditions d'acceptabilité déjà mis en évidence.

La question sous jacente est dès lors de savoir combien d'indicateurs candidats devraient être retenus afin de mieux refléter la diversité des parties prenantes, des enjeux de performance, des technologies ou projets analysés ? Cette question n'a pas de réponse unique et la bonne réponse peut être déterminée par chaque exercice d'évaluation. Quelques points de repère peuvent toutefois être offerts. Dans une étude traitant des indicateurs pour la responsabilité sociétale d'entreprise (Faucheux et al., 2002), il était observé :

"Bien que les parties prenantes défendent le plus souvent une approche intégrée des responsabilités d'entreprise, elles ne veulent pas d'un indicateur unique qui prétend faire la synthèse de toutes les informations d'une entreprise. D'après l'opinion transmise par les parties prenantes [dans des groupes de discussion], un apprentissage, une compréhension et un engagement véritables ne peuvent se réaliser qu'avec un jeu d'indicateurs bien équilibré, chaque indicateur devant, de plus, être clairement identifié dans un aspect spécifique de responsabilité sociale. Mais pas trop ! Les parties prenantes de cette étude ont proposé de limiter le nombre d'indicateurs (sociaux et environnementaux) à une trentaine. Leur opinion était que, au-delà de cet ordre de grandeur, le système risquerait de perdre de la transparence et, de ce fait, du sens ou de la pertinence."

La lisibilité d'un jeu d'indicateurs dépend autant de la structuration et des procédures de sélection des informations, que du nombre total d'indicateurs. Une évaluation implique des comparaisons. Pour la plupart des personnes, la comparaison perd de sa qualité si les éléments comparés simultanément excèdent un nombre restreint (certaines études psychologiques suggèrent un maximum de 7). Or l'exercice de construction d'indicateurs peut amener une partie prenante à gérer jusqu'à 360 indicateurs de développement durable !

Si l'on envisage par exemple un exercice de prospective technologique, il est raisonnable pour une entreprise d'envisager 6 grands principes de performance. Si 4 catégories de parties prenantes sont retenues autour de la RSE (les internes, externes traditionnels, externes élargis, et acteurs de coordination), alors le nombre de combinaisons possibles à définir est de : $6 \times 4 =$

24 pour une technologie donnée. Si l'on suppose maintenant que, dans le processus d'évaluation d'une technologie sélectionnée, chaque catégorie de partie prenante est autorisée à proposer jusqu'à 3 indicateurs par enjeu de performance, alors le nombre maximum de catégories d'informations distinctes (s'il n'y pas de redondance) peut être de : $3 \times 24 = 72$. Enfin, si le nombre de technologies à comparer, pour un exercice d'évaluation donné, est de 5 par exemple, alors le nombre maximum de catégories d'informations (s'il n'y pas de redondance) est égal à : $72 \times 5 = 360$. Personne n'est en mesure d'assimiler rapidement une liste de plusieurs centaines d'indicateurs.

La démarche de sélection d'indicateurs vise à chercher un "équilibre" entre la diversité (maximum 360) reflétant les spécificités d'une technologie, des enjeux et des stakeholders, et la parcimonie des indicateurs communs à plusieurs catégories voire pleinement "génériques". Cependant, la recherche du bon équilibre pour un ensemble d'indicateurs ne se réduit pas à un arbitrage quantitatif. A l'instar d'autres formes de négociations industrielles, commerciales, inter-culturelles, des compromis peuvent être opérés si (et seulement si) chacun se voit écouté et respecté. La conservation d'un indicateur "préféré" de façon individuelle est toute aussi importante que la trace visible des processus de délibération ainsi que celle de la participation pertinente des échantillons de parties prenantes.

Ainsi, la sélection d'indicateurs par et pour les parties prenantes est un exercice indispensable à leur utilisation, adoption et diffusion. Sur la base de travaux empiriques, le recours à une démarche concertative a ainsi montré la nécessité de compléter la référence aux standards internationaux et sectoriels pour des indicateurs de RSE, avec les attentes et expériences des différentes parties prenantes (Faucheux et Nicolai, 2004).

Le processus délibératif s'avère un élément déterminant non pas pour la seule qualité des informations et des évaluations mais surtout dans la construction de partenariat et de cadre de référence garantissant l'intelligibilité et la légitimité des résultats⁹. Une légitimation des choix sur des critères de gestion tels que des indicateurs nécessite la concertation des différents acteurs, sous la forme d'un arbitrage parfois conflictuel entre eux, afin d'identifier le champ des actions acceptables dans un contexte donné.

Il s'agit dès lors d'organiser la diversité et de ce fait construire le dialogue entre les parties prenantes.

⁹ "Selon l'éthique de la discussion, une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme." (Habermas 1986 [1983], p. 87).

2.2. Un outil pour construire le dialogue social

Pour un cadre de dialogue efficace, il importe de trouver un équilibre entre les indicateurs signalant les diverses préoccupations des parties prenantes et les indicateurs permettant des comparaisons grâce à leur caractère plus ou moins "générique". Cette recherche d'un bon équilibre entre diversité et parcimonie, entre spécificité et générique, peut être entreprise par un processus délibératif entre stakeholders. Par exemple, dans la mise en place d'indicateurs de RSE pour l'Association Européenne de l'Aluminium, un déficit de légitimité procédurale a été invoqué par les critiques des approches décisionnelles traditionnelles de type 'top-down'. Une méthodologie concertative a été proposée en complément afin de proposer une approche dite 'bottom-up' reposant sur l'appréciation des préoccupations exprimées par les parties prenantes.

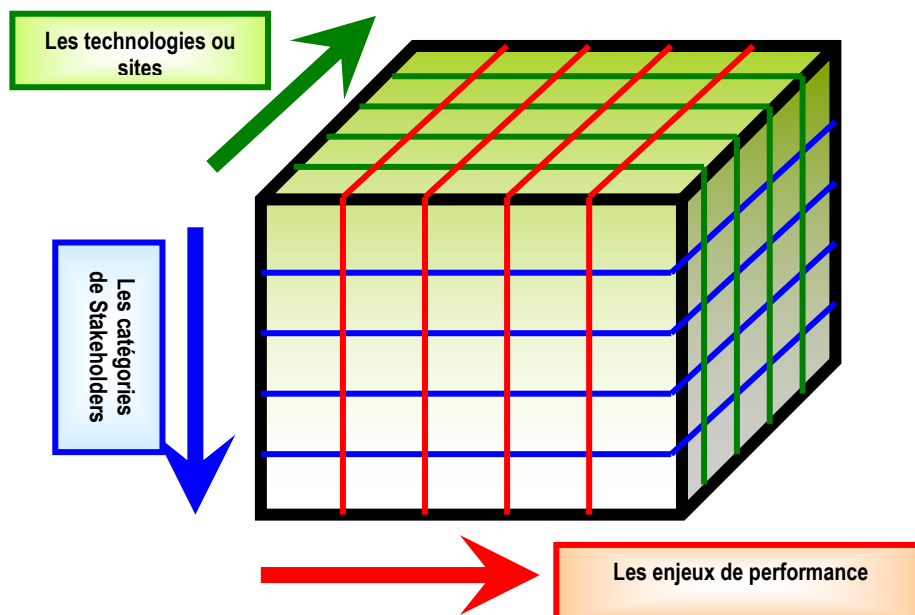
La démarche de concertation doit être structurée pour être proposée comme outil de construction du contrat social. Cette structure facilite un processus transparent de dialogue entre parties prenantes afin d'obtenir une sélection "équilibrée" d'indicateurs jugés pertinents par les différentes parties prenantes impliquées pour la gamme d'enjeux identifiée. De ce qui précède, cette structure doit garantir la mise en relation des enjeux de performance avec les jugements des parties prenantes pour chaque projet considéré.

Le processus de concertation réunit des représentants de chaque catégorie de parties prenantes dans le but de sélectionner un panier d'indicateurs parmi les "indicateurs candidats" pour chaque enjeu de performance défini. Dans l'éventualité où les participants jugeraient que les indicateurs déjà identifiés ne sont pas suffisamment représentatifs de leurs préoccupations, ils pourraient alors suggérer de nouveaux indicateurs venant compléter la liste déjà existante, et cela de façon itérative. De cette manière, chacune des parties prenantes peut porter un jugement sur chaque enjeu de performance considéré à partir des indicateurs choisis. Cet exercice peut être entrepris pour autant de projet, site ou technologie concernés.

Une structure matricielle est ainsi obtenue dans laquelle chaque cellule correspond à un jugement porté par une catégorie de parties prenantes pour chaque catégorie d'enjeux de performance. Pour compléter le dispositif d'une évaluation comparative des projets ou des technologies, il faut évidemment effectuer la démarche multicritères multi-stakeholders pour la gamme de technologies considérée. Dans une perspective multicritères et multi-stakeholders, une évaluation de performance d'un projet, d'un site industriel ou d'une technologie se résumerait en une série de tableaux de jugements sur autant de critères considérés. Dans une

perspective multicritères, multi-stakeholders d'évaluation multi-sites, le dialogue de sélection des indicateurs du développement durable peut être structuré sous la forme d'un cube articulé autour des trois dimensions structurantes de la démarche proposée (voir le graphique 1 : pour une illustration de structuration du processus de concertation) : définir les enjeux de performance et les catégories de parties prenantes qui s'engagent par un contrat social sur un ou plusieurs projets.

Graphique 1 : La matrice de délibération (O'Connor (2006))



Cette matrice permet de structurer la réflexion sur le bon équilibre d'indicateurs, de repérer, d'évaluer en termes de pertinence, et de mobiliser les catégories d'informations existantes. Elle permet également d'évaluer rapidement la représentation "équilibrée" ou non d'un jeu d'indicateurs par rapport à l'ensemble d'enjeux, la gamme de parties prenantes et la diversité de technologies à considérer. Enfin, la démarche d'évaluation comparative et de dialogue entre parties prenantes est également applicable à des comparaisons entre sites et à des comparaisons entre secteurs ou branches industrielles. L'approche présentée peut multiplier les indicateurs à différentes échelles, voire modéliser certaines des relations entre différents niveaux de décision.

Toute la difficulté de construire des tableaux de bord réside dans le fait de trouver un bon équilibre par la négociation autour des questions de pertinence pour quelles parties prenantes et autour de quels enjeux de performance. Dans ce contexte, le processus de dialogue doit être envisagé comme étant bien plus qu'une sélection d'indicateurs. Il crée surtout une opportunité d'apprentissage collectif et de débat entre parties prenantes percevant ainsi la gamme d'enjeux et

d'acteurs se trouvant à même d'apprendre ce qui a de l'importance pour les autres et pour quelles raisons.

Conclusion

Les années 1990-2005 ont été marquées par de nouvelles exigences sociétales et légales concernant la maîtrise de risques et la mesure des performances des entreprises au travers de la publication d'indicateurs de développement durable. Deux techniques de construction d'indicateurs sont utilisées : le recours à des typologies internationales générales ou la construction négociée ou non d'indicateurs adaptés à un contexte.

Les indicateurs, construits suivant des modalités générales politiques ou techniques, refléteront toujours un modèle imparfait et réducteur de la réalité et non la réalité elle-même. La construction contextuelle d'indicateurs de développement durable négociée entre toutes les parties prenantes permet de proposer une vision plus consensuelle de la réalité (tout en restant un modèle également imparfait). La méthodologie proposée dans cet article repose sur l'identification d'enjeux communs à tous les sites ou technologies envisagés, reconnus par toutes les parties prenantes et qui peuvent, de ce fait, être considérés comme génériques. C'est le consensus sur le plan de la liste agréée d'enjeux qui permet, par la suite, la négociation d'une diversité représentative d'indicateurs.

Des parties prenantes proposeront ou préféreront naturellement des indicateurs répondant à leurs préoccupations particulières. De ce point de vue, le défi et l'intérêt de l'identification d'indicateurs "génériques" et "spécifiques" ne sont qu'une des facettes de la question de la pertinence d'un indicateur lorsqu'il s'agit de comparer différents volets technologiques. Il n'en reste pas moins que le bon "équilibre" entre la sélection d'indicateurs "génériques" et "spécifiques" ne peut être déterminé que par une délibération entre parties prenantes.

Toutefois, il y a des obstacles épistémologiques aux changements d'échelles. En effet, ce ne sont pas des relations de détermination qui sont analysées mais des relations de co-évolution de différents ordres bio-physiques et socio-économiques. Cette structure a également deux inconvénients qui ne sont pas négligeables :

- elle débouche nécessairement sur un nombre important d'indicateurs, et donc sur un problème global de lisibilité ;
- elle ne dit rien sur la façon de hiérarchiser ou d'agrèger ces indicateurs entre eux, ce qui pose en aval un problème d'évaluation globale de l'ensemble des informations collectées.

Bibliographie

- Andriof, J. et S. Waddock, 2002. "Unfolding stakeholder engagement", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.
- Beaulieu, S. et J. Pasquero, 2002. "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective", dans *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Sheffield: Greenleaf, p. 101-118.
- Bouyssou D., Marchant T., Pirlot M., Perny P., Tsoukias A., Vincke P., (2000), *Evaluation and Decision Models. A Critical Perspective*; Kluwer Academic Publishers, Boston / London/ Dordrecht.
- Chamaret A., O'Connor M. (2005), "Risk, Legitimacy & Governance: CSR, Stakeholder Dialogue and Indicator Systems through the Life Cycle of Uranium", in preparation for the International Symposium URANIUM 2005, IAEA, Vienna, 20-24 June 2005. Clarkson M. B. 1995. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.
- De Marchi B. (1997), "Seveso: from Pollution to Regulation", *International Journal of Environment and Pollution*, 7(4), pp. 526-537.
- De Marchi B., Funtowicz S. and Guimarães Pereira Â. (2001), 'From the Right to be Informed to the Right to Participate: Responding to the Evolution of European Legislation with ICT', *International Journal of Environment and Pollution*, Vol.15(1): 1-21.
- DiMaggio P. J. et W. W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Donaldson T. et L. E. Preston, 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- ECC Kohtes Klewes GmbH, Fishburn Hedges (2003), *Global Stakeholder Report 2003. Shared values?*, Bonn, London, Nov. 2003
- Faucheux S., Hue C. (2001), 'From Irreversibility to Participation: Towards a participatory foresight for the governance of collective environmental risks', *Journal of Hazardous Materials*, 86: 223-243.
- Faucheux S., Hue C., Nicolăi I., O'Connor M. (2002), *Integration of the Social Dimension of Sustainable Development in Enterprise Strategies within the Aluminium Industry, Full Final Report (Phase One)*, Research Report prepared by the C3ED for a study supported by the European Aluminium Association through the EAA "Aluminium for Future Generations" Programme, France, June.
- Faucheux S., Nicolăi I., (2003), "From Sustainable Development to Corporate Social Responsibility: An Application to European Aluminium Sector", *International Journal of Sustainable Development*, Vol.6 No.2, pp.155-169.
- Faucheux S., Nicolăi I., (2004a), "La Responsabilité Sociétale dans la Construction d'Indicateurs: l'Expérience de l'Industrie Européenne de l'Aluminium", *Natures Sciences Sociétés*, 12, pp.30-41.
- Faucheux S., Nicolăi I., (2004b), "Quels Indicateurs pour la Responsabilité Sociale des Entreprises ? Une application à l'industrie européenne de l'aluminium", *Annales des Mines : Gérer & Comprendre*, No.76 (juin 2004), pp.42-54.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E. 1994. "The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.
- Freeman R. E. 1999. "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol.24, n° 2, p. 233-236.
- Frooman J. 1999. "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.

- Global Reporting Initiative (2002), *Sustainability Report Guidelines*, GRI, Boston, 95pp. Available on the GRI website at: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>.
- Habermas J., 1986 [1983]. *Morale et Communication*. Les Editions du Cerf, Paris ; trad. de : *Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1983.
- Hill C. W. L. et T. M. Jones, 1992. "Stakeholder Agency-Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 131-154.
- IFEN (2001), Propositions d'indicateurs de développement durable pour la France. Collection «Etudes et travaux», n° 35, Novembre 2001.
- IFEN (2002), Les attentes des français en matière d'environnement, Les données de l'environnement, société, n°74, juin
- IFEN (2003), 45 indicateurs de développement durable : une contribution de l'IFEN, Etudes et travaux, 41, Décembre.
- Jones T. M. 1995. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.
- Jones T. M., Wicks A. C. 1999. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 206-221.
- Kochan T.A., Rubinstein (2000), Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11(4), pp. 367-86
- Landais E. (1999), Agriculture durable: les fondements d'un nouveau contrat social?, *Courrier de l'environnement de l'Inra*, n°33, avril 1999
- Le Dars A. (2004), *Pour une Gestion Durable des Déchets Nucléaires*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Towards a Theory of stakeholder Identification and Saliency: Defining the principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853-86
- O'Connor M. (2002), "Social Costs and Sustainability" pp.181–202 in D.H. Bromley and J. Paavola (eds.), *Economics, Ethics and Environmental Policy: Contested Choices*, Blackwell Publishing, Oxford.
- O'Connor M. (2004) *The KerBabel Indicator Dialogue Box: Generic Design Specifications for the "Indicator Dialogue Box" – Version 3*, Rapport de Recherche du C3ED, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, Guyancourt, décembre 2004.
- O'Connor M., Booth L., De Marchi B., Hue C., Spangenberg J., Valentin A. (2008) ?????? International Journal of clean production ??????
- OCDE, Rapport annuel sur les Principes Directeurs de l'OCDE à l'Intention des Entreprises Multinationales: Edition 2004 Promouvoir la contribution des entreprises au respect de l'environnement, OCDE Editions
- O'Connor M. (2006), Indicateurs pour des avenir énergétiques, rapport Forum C3ED-EDF.
- Orts E. W. et A. Strudler, 2002. "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- Phillips, R. A., R. E. Freeman et A. C. Wicks, 2003. "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.
- Post J. E., L. E. Preston et S. Sachs, 2002. "Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View", *California Management Review*, vol. 45, n° 1, fall, p. 6-28.
- Rapport Lepage, information environnementale, Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durables, 2008
- Rowley T. J. 1997. "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887-910.

- Rowley T. J. 2000. "Does Relational Context Matter?: An empirical Test of a Network Theory of Stakeholder Influences", dans *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998, The Sloan Foundation Minigrant Project*, J. Logsdon, D. Wood, J. et L. E. Benson (2000) Toronto, Clarkson Center for Business Ethics, p. 21-35.
- Savage G. T., T. M. Nix, C. J. Whitehead et J. D. Blair, 1991. "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, p.61-75.
- Spangenberg J.H. (2001). "Investing in Sustainable Development." *International Journal of Sustainable Development*, 4(2): 184-201.
- Theys J., (2001), "À la recherche du développement durable : un détour par les indicateurs" in *Le développement durable, de l'utopie au concept : de nouveaux chantiers pour la recherche*, Natures Sciences Sociétés, Paris, Elsevier, pp. 269-279 (coll. *Environnement*).
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (2000), *Corporate Social Responsibility : Making good business Sense*, 32pp., WBCSD, Geneva, January 2000. Available in PDF on: <http://www.wbcsd.ch>.