



Les enjeux stratégiques du développement durable

Gabriel Patrick

Institut d'Administration des Entreprises

Université de Bretagne Occidentale, Brest, France

100 résidence de Lespont, 29170 Fouesnant - France

patrick.gabriel@univ-brest.fr

Résumé

Les organismes économiques jouent un rôle prépondérant dans la pensée et, plus encore, dans l'application du développement durable. A tel point qu'entre le moment où le concept est défini et celui où il est appliqué, le développement durable évolue et s'attache aux représentations sociales des acteurs dominants. En cela, le concept acquiert une dimension stratégique croissante. L'objet de l'étude est de souligner à travers les procédures de diffusion et d'application du développement durable les dimensions stratégiques acquises peu à peu par le concept. A travers une lecture à la fois temporelle (visant une certaine chronologie) et spatiale (en séparant le niveau macro et micro), nous tentons d'observer comment un concept issu d'institutions internationales civiles dénonçant le développement économique est à la fois récupéré et amplifié par les organismes économiques.

Mots clés : développement durable, processus de diffusion, représentations sociales, néo-institutionnalisme, chemin irréversibles.

Le développement durable peut laisser l'observateur perplexe : des différences entre les mots d'ordre généraux et leur mise en œuvre semblent constatées. 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 socioéconomiques¹. Or Capron (2005) observe que cet ancrage est loin d'être concrétisé : les nouvelles normes du système comptable international que les entreprises cotées doivent appliquer depuis 2005 sont fortement orientées vers la mise en valeur d'une performance financière. Cet écart constaté explique sans doute une méfiance récurrente entre acteurs s'inscrivant dans des logiques différentes, économique ou civique. Le Parlement européen illustre cette méfiance, donnant lieu à des tergiversations : au terme de trois années de discussions, il a, le 13 décembre 2006, définitivement adopté le règlement *Reach* sur l'évaluation de la toxicité et la réglementation des produits chimiques. Alors que les uns –dont le rapporteur européen du projet, G. Sacconi- se félicitaient de n'avoir jamais cédé sur l'essentiel (les industriels devront à partir de juin 2007 faire la preuve de l'innocuité des produits qu'ils utilisent), permettant à l'Europe de se doter de « la législation chimique la plus ambitieuse du monde », d'autres parlementaires reprochaient au texte d'être trop édulcoré, marqué par un compromis en faveur de l'industrie chimique².

Les entreprises ont de toute évidence un rôle prépondérant dans la pensée et, plus encore, dans l'application du développement durable. L'importance de ce rôle et les soupçons de déviance du concept de développement durable souhaité initialement par les institutions civiques mettent en valeur à la fois un manque de neutralité du concept, et parallèlement sa dimension stratégique.

L'objet de l'analyse est de souligner à travers les procédures de diffusion et d'application du développement durable les dimensions stratégiques acquises peu à peu par le concept. A travers une lecture à la fois temporelle (visant une certaine chronologie) et spatiale (en séparant le niveau macro et micro), nous tenterons d'observer comment un concept issu d'institutions internationales civiles dénonçant le développement économique est à la fois récupéré et amplifié

¹ Voir le site : <http://www.un.org/french/globalcompact/>

² « Compromis européen sur les produits toxiques », M. Rivet, *Le Monde* du 15.12.2006.

par les organismes économiques. Le support conceptuel de cette observation est inspiré de la théorie des conventions et, plus généralement, des approches néo-institutionnelles. Celles-ci sont privilégiées lorsque la diffusion d'un nouveau concept répond à des processus sociaux d'imitation et de légitimation. Sur ces bases conceptuelles, une grille de lecture de la dynamique du concept de développement durable est dans un premier temps proposée. Dans ce cadre d'analyse particulier, nous verrons dans un second temps comment le projet de développement durable est peu à peu attaché à un système d'interprétation particulier, puis, dans un troisième temps, comment il y est enfermé de manière irréversible.

1. L'EMERGENCE ET LA DIFFUSION DU DEVELOPPEMENT DURABLE : CONSTITUTION D'UNE GRILLE DE LECTURE IDENTIFIANT LES ENJEUX STRATEGIQUES

1.1. LE DEVELOPPEMENT DURABLE : UN PROJET EVOLUTIF

Le développement durable peut être considéré comme un compromis entre acteurs ayant, au-delà d'intérêts divergents, des logiques propres, de nature civique ou marchande (Gabriel et Gabriel, 2004 ; Gendron, 2006).

Un tel compromis, s'il existe, s'est construit au cours du temps ; il ne va d'abord pas de soi. Les externalités négatives de l'économie (pollution de l'eau, de l'air, production de déchets) sont dès les années 1960 durement ressenties par certaines instances internationales telle que l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), au point que le Club de Rome publie, en 1972, un rapport intitulé « Halte à la croissance ? » (Meadows, 1972). Ce travail d'une équipe de chercheurs du MIT, appuyé par une prévision à partir de 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 (à travers la croissance des externalités négatives) 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 qualité de vie est opposé au niveau de vie. Cette qualité de vie intègre les externalités négatives de la croissance de la production ; le niveau de vie représente un indicateur économique de bien-être, lié au pouvoir d'achat et aux possibilités d'offre. La dénonciation scientifique va donc 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, dans les milieux scientifiques tout d'abord. Elle est relayée et interprétée par de nombreux médiateurs (médias et organismes politiques, scientifiques, professionnels) ; interprétation d'autant plus large qu'une incertitude scientifique demeure, tandis qu'à travers l'objet d'un intérêt général (la qualité de vie) elle implique tout citoyen, sans qu'il ne participe directement à la construction du problème. Cette situation ouvre pour Gendron (2006) à une controverse d'emblée sociale, puisque les agents individuels n'ont pas les ressources suffisantes (notamment en termes de connaissances) pour trancher.

Dès lors, une intermédiation politique semble nécessaire, au moins pour permettre aux différentes parties d'engager des négociations. Ainsi, cette même année 1972, les Nations Unies offre un projet 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. »³ D'une dénonciation par opposition, le projet proposé évolue en recherche de consensus, laissant de côté les éléments initiaux plus techniques.

La dynamique du concept est donc intimement liée à sa construction et son élaboration. Cette dynamique est par la suite étudiée.

1.2. GRILLE DE LECTURE DE L'EVOLUTION DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le rapport entre économie et écologie est d'autant plus difficile que ces deux domaines font référence au bien-être et au progrès, par le biais du niveau de vie ou de la qualité (environnementale) de vie. Ces deux domaines, bien que techniques, interpellent des valeurs et des systèmes de connaissance 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),

³ Voir par exemple la déclaration sur le site suivant :

<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503&l=fr>

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 » (*ibidem*, p. 160).

La dynamique du problème environnemental, 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 pour étudier l'évolution des enjeux stratégiques pour un groupe particuliers, les acteurs économiques, et la manière dont ce groupe fait accepter sa vision et ses solutions aux autres partenaires.

Afin d'étudier cette dynamique, nous nous appuyerons 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

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 procédural Elaboration d'un cadre interprétatif	Ancrage du projet à un système de représentation sociale : 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 à 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	Orientation du projet vers une voie irréversible à travers la mise en pratique des procédures et normes d'action	Orienter 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, comme ce peut être le cas du rapport Meadow. Ces rapports ont pour objet de souligner les défauts d'une coordination liés à des cas et des situations spécifiques. Dans le cas du conflit initial économie/environnement, le défaut dénoncé de coordination dans les comportements met plus profondément en cause les modèles de valeurs de chaque partie. Afin de désamorcer le conflit potentiel, un cadre de compromis est offert sous forme de projet de coordination extérieur, qui échappe aux parties tout en intégrant les éléments symboliques essentiels de chacun : l'économie comme moyen de développement pour les uns, la qualité de vie pour les autres. L'expression développement durable est dans ce but proposée pour la première fois en 1980 par l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature (UMCN). Cet organisme définit le développement durable comme un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social. Cette expression est reprise en 1987 par la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, qui à travers le Rapport Brundtland, tente également de lier environnement et économique. Mais cette commission va plus loin, en identifiant problème et solution :

« Les problèmes environnementaux les plus graves à l'échelle de la planète sont essentiellement dus à la grande pauvreté qui prévaut dans le Sud et aux modes de consommation et de production non durables pratiqués dans le Nord. »⁴

La solution est dès lors de modifier les modes de consommation et de production, mais sans remettre en cause fondamentalement la place de l'économie : elle représente le moyen d'une amélioration des échanges Nord-Sud, et d'une satisfaction des besoins. Cette dernière nécessité est clairement exprimée dans la définition qui pour beaucoup d'observateur fait date : «Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins»⁵

⁴ Le rapport est disponible à partir du site suivant (par exemple) :

http://www.are.admin.ch/are/fr/nachhaltig/international_uno/unterseite02330/

⁵ Ibidem

En cette première étape, l'évolution des interprétations du développement durable fait valoir une « montée en généralité contrôlée ». L'expression d'une montée en généralité, due à Boltanski et Thévenot (1991), exprime à la fois une généralisation croissante des arguments de chacun pour s'adapter à des cas plus nombreux et des situations plus communes, et une généralisation du soutien de la dénonciation, étendue peu à peu à des cercles sociaux de plus en plus grands et à leurs organismes représentatifs (Hommel et Godard, 1991). Cette montée en généralité est nécessairement contrôlée dans le cas du développement durable, en ce que la question de la qualité de vie étant d'emblée sociale, elle s'étend rapidement à l'opinion publique sans que celle-ci n'ait de réels organismes représentatifs. Les risques d'explosion contestataire et d'une certaine autonomie de la contestation sont donc importants (Gabriel et Gabriel, 2004). Il est alors nécessaire de fournir les bases d'une conciliation à venir, d'un projet global vers lequel les énergies des uns et des autres pourront se focaliser. Le développement durable représente ce projet, qui reste en cette étape largement à construire. Il constitue un espace stratégique libre pour chacun des partenaires.

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, et 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'ouverture contrainte des schémas de pensée aux idées d'autres groupes d'acteurs, l'enjeu est pour chacun des groupes d'éviter les changements radicaux remettant en cause les bases cognitives anciennes, sources d'incertitude possiblement destructrice. 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 qu'un autre. Cela est réalisé au cours de négociations entre nombreuses parties : compte tenu de l'élargissement de l'objet de la négociation s'immiscent des groupes d'intérêts divers, représentatifs d'un collectif plus large : associations (de consommateurs, d'utilisateurs...),

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.

A mesure que le projet global se diffuse parmi des populations moins au fait des éléments techniques initiaux, l'objet de la négociation évolue donc : étendu à des conventions très générales, il aborde également les procédures de décision et d'expertise (Hommel et Godard, 2001). Il importe à chaque partie engagée dans la négociation que l'interlocuteur donne à voir son attachement au compromis en cours. 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, l'enjeu macro-stratégique est alors d'élaborer un système de légitimité procédural, à la fois en construisant des procédures d'action acceptables par le plus grand nombre, et en diffusant ces procédures auprès d'une masse d'acteurs toujours plus importante. Tel est le rôle de l'Agenda 21, «guide de mise en œuvre du développement durable pour le 21ème siècle.»⁶ 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

⁶ Le texte est disponible à l'adresse suivante (entre autres) : http://www.agora21.org/rio92/A21_html/A21_1.html

soumettant chaque membre à un système de pression normative, coercitive ou mimétique (DiMaggio et Powell, 1983). Or ces mécanismes sont contrôlés par des acteurs économiques, dans la mesure où la mise en œuvre des procédures de développement durable est réalisée par les entreprises et leurs parties prenantes. Il faut donc aux responsables d'entreprise à la fois interpréter et faire accepter le système de mesure et d'évaluation du développement de leur entité par les parties prenantes cibles. Or, n'ayant pas directement participé aux négociations au niveau macro, les agents individuels resteront souvent fidèles à leur modèle dominant de pensée. L'application d'un concept est emprunte 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 autrefois 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 approches néo-institutionnelles sont utilisées pour expliquer aussi bien une stabilité des arrangements organisationnels (Buckho, 1994), que leur évolution (Greenwood et Hinings, 1996). L'importance de ces évolutions, radicales ou graduelles et convergentes, dépend pour Greenwood et Hinings (1996) de la structure du contexte institutionnel. Deux éléments fondent cette structure : 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 pression) dans une situation où chaque acteur économique est en prise plus directe avec la sphère sociétale (situation de perméabilité importante).

Le concept de développement durable représente un moyen permettant à la fois aux entreprises d'assumer cette relation contrainte avec la sphère sociétale, tout en autorisant la mise au point de mécanismes nouveaux les autorisant à ne pas renoncer aux schémas cognitifs traditionnels. En cela, la diffusion du développement durable porte dans les deux dernières étapes de la grille de lecture précédente 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) développée par les acteurs individuels dans ce cadre d'interprétation

porté par les représentations sociales des acteurs économiques. Ces enjeux stratégiques sont maintenant approfondis, en les illustrant abondamment.

2. L'ENRACINEMENT DU COMPROMIS DANS UN CADRE D'INTERPRETATION PROPRE A L'ECONOMIE

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 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. »⁷

Ce vocable reste peu éloigné de la définition initiale de l'UMCN. 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). N'étant pas associé de manière marquée ou exclusive à un groupe de pression particulier, le développement durable est clairement érigé aux yeux du plus grand nombre comme un projet général de coordination, un cadre consensuel dans lequel les règles de coordination entre logiques diverses restent à construire.

Cette recherche de consensualité participe d'une évolution du rôle du développement durable par rapport à la première étape : il vise à maintenir les relations d'échanges dans un contexte d'intérêts et de logiques diversifiés entre acteurs. L'orientation du concept n'est plus la dénonciation ni l'imposition d'un point de vue, mais la coordination de ces derniers pour avancer dans les propositions de solution. Or, comme le constate Postel (1998), le moment du compromis est typiquement économique : « la nécessité de maintenir une certaine efficacité dans la

⁷ *Développement durable : Un effort renouvelé de l'OCDE*, 1998, OCDE, Policy Brief n° 8.

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.

Cette nécessité d'efficacité dans la coordination est ressentie par les parties : en même temps que le cadre général du projet était spécifié entre partenaires, des organisations se focalisaient sur les procédures d'acceptation du projet. 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), association de plus d'une centaine d'entreprises internationales dont 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 durable⁸. 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), dont la mission est d'élaborer et de

⁸ A partir du site <http://www.wbcd.org/>: "Our **mission** is to provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to support the business license to operate, innovate and grow in a world increasingly shaped by sustainable development issues.

Our **objectives** include:

- Business Leadership - to be a leading business advocate on sustainable development;
- Policy Development - to help develop policies that create framework conditions for the business contribution to sustainable development;
- The Business Case - to develop and promote the business case for sustainable development;
- Best Practice - to demonstrate the business contribution to sustainable development and share best practices among members;
- Global Outreach - contribute to a sustainable future for developing nations and nations in transition."

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 national (Afnor 21000) ou local (y compris certaines chartes élaborées par des entreprises) 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'entreprises, 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. 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.

Cette logique apparaît nettement dans les « Principes directeurs » que l'OCDE diffuse dès 2000 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 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.

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.

3. ENFERMEMENT DE LA PRATIQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS UNE LOGIQUE ECONOMIQUE DU CONCEPT

3.1. LE ROLE CENTRAL DE L'ENTREPRISE ET DES DIRIGEANTS DANS LE PROCESSUS D'ACCULTURATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE

L'orientation d'une interprétation du développement durable vers une logique économique 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 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 :

- toute implication de l'entreprise dans la régulation de problèmes environnementaux ne peut être que volontaire. Chaque situation (industrielle et marché) étant particulière, il paraît nécessaire de laisser l'entreprise, entité autonome par principe néoclassique, s'adapter à son rythme au contexte nouveau.

- 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 :

« 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. »⁹

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

⁹ Traduction libre du rapport WBCSD "Annual Review – A decade of action and learning", march 2005, p. 13

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.

Plus subtilement néanmoins, cette approche néo-schumpéterienne mêlant la technologie et l'innovation aux problèmes environnementaux déplace le problème économie/environnement/social initial, 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 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 années¹⁰.

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.

3.2. D'UNE SATISFACTION DU BIEN COMMUN A UNE SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES

Il peut néanmoins être surprenant que les parties prenantes non inscrites dans une logique économiques acceptent une telle mise en œuvre du développement durable. Deux ébauches de réponse sont possibles : d'une part, les voies de solutions s'orientent dans des voies irréversibles à mesure des actions sur le terrain. D'autre part, au niveau des entreprises, le principe de satisfaction des besoins est conservé.

Dans le cas du développement durable, des solutions doivent être développées et mises en place « sans avoir de certitudes scientifiques ni sur la réalité des phénomènes ni sur leurs causes, ni sur leurs conséquences, mais sans pouvoir reporter les décisions jusqu'à l'éventuelle date future où

¹⁰ 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/html/news/monthlyupdates.html>

des certitudes scientifiques seraient acquises sur ces différents points » (Godard et Salles, 1991, p. 248)¹¹. Dès lors, les représentations de la problématique environnementale sont influencées par le jeu stratégique des acteurs, dans lequel d'autres intérêts et d'autres considérations interviennent. Ces influences dans la conception, le développement et l'expansion d'un nouveau paradigme conduisent à un enfermement, dont on a vu précédemment qu'il était de nature technologique et institutionnel, de celui-ci dans des voies irréversibles (Freeman et Perez, 1988). Le développement durable est ainsi non seulement arrimé mais, à travers l'adoption d'une pratique, peu à peu enfermé dans une logique économique. C'est à travers cette logique que les entreprises interprètent la mise en œuvre du développement durable. C'est ainsi que les entreprises participent du glissement conceptuel constaté par Capron (2005), d'une satisfaction du bien commun souligné dans les définitions initiales du développement durable (voir le rapport Brundtland) à la satisfaction des parties prenantes encouragées par les institutions économiques. L'exemple d'Alcan est à ce sujet représentatif de la mise en pratique d'un tel glissement. Leader mondial de l'aluminium et de l'emballage, le responsable de ce groupe est également président du WBCSD. A ce double titre, l'interprétation du développement durable et l'utilisation qui en est faite par la firme sont intéressantes.

Alcan illustre une entreprise orientée fortement vers la problématique du développement durable. Elle est par exemple l'une des rares entreprises membre depuis quelques années de plusieurs indices boursier de l'investissement responsable, tels que le FTSE4Good et le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI). La concrétisation de l'importance pour Alcan du développement durable ne passe pas uniquement par les indices boursiers. Le groupe a par exemple créé un « Prix Alcan pour la durabilité ». Dans le cadre de ce programme, Alcan verse annuellement un million de dollars américains « à une organisation non gouvernementale et à but non lucratif qui œuvre pour bâtir un monde durable. »¹² Le groupe est également membre du Pacte Mondial élaboré par l'ONU, membre du WBCSD, participe au Forum économique mondial, membre du groupe consultatif de l'ISO sur la responsabilité sociale, membre du groupe

¹¹ Propos recueillis dans l'ouvrage de C. Gendron (2006), p. 79.

¹² La brochure est disponible à l'adresse suivante :

http://www.alcanprizeforsustainability.com/2006/fr/download/AlcanPrize2006_brochure_f.pdf

de travail sur les indicateurs de la GRI...¹³ Cette engagement important dans des actions de soutien, de diffusion et d'application du développement durable s'inscrit néanmoins dans une vision classique du modèle des affaires. Ainsi peut-on noter cet extrait du *Rapport 2004 sur la durabilité* d'Alcan :

« L'objectif directeur d'Alcan est la Maximisation de la valeur. Selon une approche traditionnelle du monde des affaires, les entreprises qui maximisent la valeur pour leurs actionnaires contribuent aussi à créer une valeur sociale et économique plus large. () Depuis quelques années, nous associons la durabilité au concept de valeur. De plus en plus, nous considérons que la Maximisation de la valeur crée de la valeur pour toutes nos parties prenantes, pas seulement nos actionnaires. Ainsi, nous pouvons examiner la valeur dans des dimensions beaucoup plus variées, et tenir compte de ce que différentes parties intéressées considèrent comme de la valeur. »

Le développement durable est associé pour Alcan à une efficacité renforcée de la coordination, comme le prône l'OCDE. Efficacité, notion économique, qui s'évalue elle-même par des critères économiques faisant référence à la valeur. Une valeur, qui plus est, individualisée selon les attentes des parties prenantes. Dès lors, une interprétation particulière de ce même terme peut être déclinée selon l'attente d'un public spécifique. Ainsi, lorsque Alcan s'adresse à ses actionnaires, le terme de Maximisation de la valeur est employé ; le sens de l'expression est néanmoins quelque peu modifié :

« Avec la maximisation de la valeur comme objectif directeur, Alcan Inc. a fixé un objectif ambitieux, soit atteindre un niveau de performance financière et de croissance rentable qui dépassera les attentes des investisseurs et permettra effectivement de doubler la valeur de la Société tous les cinq ans. () La gestion en fonction de la valeur exige que nous mettions l'accent sur les stratégies et les résultats, en nous assurant que nos projets nous amènent à la destination voulue. » *100^e assemblée annuelle des actionnaires* ; Distributed by PR Newswire on behalf of Alcan, avril 2002

Montgomery et Oliver (1996) ont remarqués que face à une multiplicité d'attentes hétérogènes, les entreprises tentent de satisfaire avant tout les groupes dominants, s'engageant alors dans des

¹³ Voir par exemple le Rapport sur la durabilité 2005 d'Alcan :

http://www.publications.alcan.com/sustainability/2005/fr/pages/managing_engagement_corporate.html

jeux tactiques individualisés. Des jeux, pourtant, plus instables, la gestion d'intérêts individuels multiples étant plus difficile. Il s'agit dans une telle épreuve de légitimité de gérer efficacement des comportements et des intérêts communautaires davantage que de concilier des Principes communs.

Dans cette optique de satisfaction ciblée, la perspective stratégique de la légitimité est fortement affirmée (Buisson, 2005). La méthode permettant une application de cette « légitimité stratégique » conçue à partir du développement durable est représentée par ce que les institutionnalistes nomment le découplage : la nécessité d'être légitime conduit les entreprises à adopter une structure formelle particulière, quand bien même la réalité des pratiques pour des raisons d'efficacité ou d'efficience est tout autre (Meyer et Rowan, 1977). Oliver (1991) ajoute que l'apparence de conformité plutôt que le fait d'être conforme est souvent supposé suffisante pour conférer la légitimité. Westphal et Zajac (1998) à propos de la rémunération des dirigeants et Gehrke et Zarlowski (2003) à propos de la valeur actionnariale ont pu constater une mise en conformité des discours des entreprises avec les attentes des investisseurs, sans que l'adoption réelle ou annoncée de ces éléments ne soient associée à un changement profond des pratiques.

Sur le thème de la responsabilité sociale et environnementale, un constat similaire peut être fait, à l'exemple des discours tenus par Alcan selon le public visé. Handelman et Arnold (1999) préconisent d'ailleurs de séparer les actions stratégiques et rationnelles visant directement la performance économique, des actions dites institutionnelles et symboliques, dirigées davantage vers des acteurs locaux sociétaux. L'idée est donc de distinguer les actions à mener selon la nature des récipiendaires, considérés dès lors indépendamment les uns des autres. A la diversité croissante de la nature des acteurs gravitant autour de l'entreprise (des acteurs de nature sociétale, des ONG, des syndicats, des agences de notation extra-financières...) répond un encouragement à une gestion individualisée des parties prenantes ; celle-ci a pour effet de concentrer l'attention de l'entreprise auprès de chaque partie susceptible d'influencer ou d'être influencée directement par ses actions. Bien que le cercle des acteurs s'élargit quantitativement, il demeure local (la satisfaction d'intérêts personnels des uns et des autres demeure le moyen principal), tandis que les actions prodiguées vers la satisfaction des attentes particulières sont par nature souvent personnelles, engageant dans une relation individuelle l'entreprise et chacune des parties prenantes.

CONCLUSION

Le rôle principal dévolu au développement durable est avant tout consensuel, orienté vers une coordination entre parties prenantes. Le concept apparaît pour cela comme un compromis entre des modèles différents d'évaluation et de jugement des actions. Pourtant, l'évaluation des problèmes desquels émerge le développement durable s'inscrit dans des représentations sociales particulières ; il en est de même des solutions envisagées. L'espace de ces solutions et la manière dont elles sont mises en œuvre portent en eux ces représentations sociales, et attachent puis enferment la pratique du développement durable dans un modèle culturel et d'évaluation particulier.

Le risque est alors grand que le concept de développement durable soit *in fine* rejeté par les parties refusant de s'inscrire dans une approche économique du problème et des solutions pragmatiques. Un mode de coordination par découplage peut laisser dubitatifs des groupes moins directement impliqués, moins soumis aux exigences d'un compromis et des critères d'efficacité et d'efficience qui l'accompagnent. A titre d'exemple, les stratégies de délocalisation d'entités viables financièrement sont socialement mal acceptées, bien que souvent appréciées par les actionnaires. La confiance entre les négociateurs peut être entamée, dénotant une incertitude croissante qui affecte le système de symboles partagés (Laufer et Orillard, 2000). Si cette méfiance se généralise, le projet global est remis en question, la situation devenant très conflictuelle car confrontant directement des représentations sociales et des modèles de jugement et d'évaluation des actions.

Sans doute un tel risque a-t-il été pressenti par les organisations internationales : la référence croissante des acteurs économiques à la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) permet de séparer la partie applicative du développement durable, la plus visiblement inscrite dans un modèle économique, de sa partie consensuel. Le gouvernement français, par le biais du Ministère de l'écologie et du développement, admet d'ailleurs que la RSE « est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. » La liberté des organismes économiques à interpréter en pratique le développement durable est ainsi consacrée. Ce point de vue est partagé par les institutions économiques : l'OCDE estime 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.

REFERENCES

- Biencourt O., Chaserant C. et Reberieux A. (2001), « L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche », *Théorie des Conventions*, P. Batifoulier (dir.), Paris, Economica, 193-218.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la Justification – Les Economies de la Grandeur*, Paris, Gallimard.
- 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.
- Buisson M.-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?, *Revue Management & Avenir*, 6 (octobre), p. 147-164.
- Capron M. (2005), Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, 47-54.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Freeman C. et Perez C. (1988), Structural crises of adjustment: Business cycles and investment behaviour, in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (edts), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, 38-66.
- 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, 199-213.
- Gendron C. (1996), Business, Economy, and the Environment: Toward a New Development Paradigm, *Business & Society*, 42, 4, 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.
- Geherke I. et Zarlowski P. (2003), La diffusion de la valeur actionnariale en France: une lecture néo-institutionnaliste, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mai, 189-205.
- Greenwood R. et Hinings C.R. (1996), Understanding radical organizational change: Gringing together the old and the new institutionalism, *Academy of Management Review*, 21, 4, 1022-1054.
- Handelman J. et Arnold S. (1999), The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, 63, 3, 33-48.
- 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.
- Laufer R. et Orillard M, (2000), *La Confiance en Question*, Paris, L'Harmattan.
- Meyer J.W., Scott W.R. et Deal T. (1983), Institutional and technical sources of organizational structure, H.D. Stein (ed), *Organization and the Human Services*, Philadelphia, Temple University Press, 151-178.
- Montgomery K. et Oliver A.L. (1996), Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: The case of AIDS, *Organization Studies*, 17, 4, 649-671.
- OCDE (2000), Organisation pour le Coopération et le Développement Economique, *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Révision 2000.
- Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Phillimore J. (2001), Schumpeter, Schumacher and the greening of technology, *Technology Analysis & Strategic Management*, 13, 1, 23-37.
- Porter M. et van den Linde C. (1995), Green and competitive: Ending the stalemate, *Harvard Business Review*, 73, September-October, 120-134.
- Postel N. (1998), L'économie de conventions – Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ?, *Revue Economique*, 49, 6, 1473-1496.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Journal*, vol. 20 n° 3, p. 571-610.
- Westphal J.D. et Zajac E.J. (1998), The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholders reactions, *Administrative Science Quarterly*, 43, 127-153.