

Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : Etude du cas d'une entreprise de transport urbain

Dontenwill Emmanuelle,
Enseignant-Chercheur,
Ecole de Management de Lyon 23 av Guy de Collongue 69130 ECULLY

Reynaud Emmanuelle,
Professeur,
Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, 13540 Puyricard

Résumé :

Nous ne disposons guère de concepts opératoires pour penser le développement durable dans l'entreprise. Entre la notion consensuelle et molle de développement durable et les expérimentations et normes en cours d'élaboration, les cadres théoriques permettant de structurer avec recul une réflexion de fond sur l'intégration du Développement Durable par les entreprises sont absents. Une exception cependant apparaît, la théorie des parties prenantes, très souvent associée aux questions de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. Si son vocabulaire est de plus en plus utilisé dans les rapports développement durable publiés ces deux dernières années en France suite à la loi NRE¹ (Nouvelle Réglementation Economique), les recherches montrant, de façon explicite, en quoi l'approche par les parties prenantes permettrait d'initier une politique de développement durable, font encore défaut.

L'approche par les parties prenantes, est-elle toujours positive ou bien au contraire entrave-t-elle ou ralentit-elle la mise en place d'une politique de développement durable ?

Cet article tente d'apporter des premiers éléments de réponse à cette différente question. Il s'agit d'étudier le rôle (positif mais aussi négatif) de l'approche par les parties prenantes dans la formulation d'une stratégie de développement durable. Le cas d'initialisation d'une politique de développement durable dans une entreprise exploitant un réseau de transport urbain est étudié.

Dans le cadre particulier de l'entreprise de transport public étudiée, l'approche par les parties prenantes a eu pour vertu d'incarner les intérêts économiques, sociaux et environnementaux, les trois piliers du Développement Durable. Cette approche paraît donc pertinente pour effectuer un diagnostic préalable à la formulation d'une stratégie de développement durable.

La considération des parties prenantes a par ailleurs eu le mérite de mettre en évidence les blocages et d'aborder la délicate question de la concertation, du dialogue et de la participation. La méthodologie la plus efficace pour lever ses blocages et initier une politique de développement durable peut donc être choisie.

¹ NRE : Nouvelle Réglementation Economique qui oblige, entre autres, les entreprises cotées en bourse, à publier un rapport développement durable.

Elle met également au jour la complexité des imbrications des acteurs développement durable sur un territoire donné, à propos d'une problématique particulière, celle de la « mobilité durable » de ses habitants.

Par ailleurs, elle permet de questionner en amont la vocation même de l'entreprise en tant que partie prenante dans une société et un environnement naturel et propose un modèle plus humain de l'entreprise.

Cependant, cette approche est lourde à mettre en œuvre et ralentit la formulation de la stratégie du fait de la prise en compte d'un grand nombre de parties prenantes et rendant du coup l'approche plus paralysante qu'opératoire.

En outre, le caractère « socio-centré » de l'approche parties prenantes place la Nature au second plan derrière l'homme et risque de négliger le pilier environnemental du développement durable.

De même, son caractère « firmo-centré » tend à placer l'entreprise au cœur de la problématique alors qu'elle peut se situer parfois à la périphérie et jouer un rôle secondaire. Ce constat dépasse donc le champ d'action de l'entreprise et invite à une prise en compte conjointe du développement durable par les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et le monde économique.

Enfin, sans considérations éthiques, l'approche « parties prenantes » peut devenir un outil de manipulation. Or le développement durable perd beaucoup de son esprit et de son souffle lorsqu'il est réduit à une instrumentalisation.

A l'issue de ce bilan apports/limites, il ressort que l'approche partie prenante offre un intéressant outil de diagnostic pour initier une stratégie de développement durable, en revanche elle n'est pas suffisamment opératoire pour résoudre les difficultés qu'elle met au jour (à savoir le dépassement des conflits d'intérêts qu'incarnent voire exacerbent la prise en compte des revendications des parties prenantes).

Mots clés : Développement durable, Approche parties prenantes

« If future generations are to remember us more with gratitude than sorrow, we must achieve more than just the miracles of technology. We must also leave them a glimpse of the world as it was created, not just as it looked when we got through with it. » Lyndon baines Johnson, 36^{ème} président des Etats Unis.

Le principe du développement durable popularisé grâce à la conférence de Rio en 1992 tente une réconciliation entre l'écologique, l'économique et le social (connus comme les trois piliers). Faire du développement durable signifie donc pour un manager de veiller à la rentabilité économique de son activité tout en minimisant (voire supprimant) son impact sur l'environnement naturel et en respectant les hommes. Autrement dit, le dirigeant devrait

évaluer toute décision à l'aune de ces trois critères sans en privilégier aucun, et c'est là l'intérêt de la notion mais, nous le devinons déjà, toute sa difficulté. L'équilibre de ces trois pôles ne va pas de soi et se situe au cœur du défi du développement durable pour l'entreprise. Il renvoie aux notions de concertation et de gouvernance que nous trouvons souvent dans le sillage du développement durable.

A ce stade, nous ne disposons guère de concepts opératoires pour penser le développement durable dans l'entreprise et d'après Lauriol (2004), cette situation explique la prolifération des réflexions sur les normes. Elles viennent combler le déficit de cadres de pensée, d'autant plus activement qu'elles sont elles-mêmes la source d'un business juteux dans un contexte réglementaire favorable.

Mais, entre la notion consensuelle et molle de développement durable (ou concept caméléon pour reprendre l'expression de Boiral et Croteau, 2001) et les expérimentations et normes en cours d'élaboration (à partir de la pratique d'ailleurs, cf. GRI², Sigma³, SD 21 000⁴), les cadres théoriques permettant de structurer avec recul une réflexion de fond sur l'intégration du développement durable par les entreprises sont absents. Une exception cependant apparaît, la théorie des parties prenantes, très souvent associée aux questions de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. La théorie des parties prenantes considère l'entreprise comme une constellation d'intérêts portés par les parties prenantes, intérêts pouvant converger ou diverger. Si son vocabulaire est de plus en plus utilisé dans les rapports développement durable publiés ces deux dernières années en France suite à la loi NRE⁵ (Nouvelle Réglementation Economique), les recherches montrant, de façon explicite, en quoi

² GRI : Global Reporting Initiative, créé en 1997 à l'initiative du CERES et du PNUE. Sa mission consiste à produire des lignes directrices pour l'élaboration de rapports développement durable.

³ Sigma : initiative anglaise d'élaboration d'un guide à l'intention des entreprises souhaitant mettre en place une politique de développement durable.

⁴ SD 21000 : initiative française pilotée par l'AFNOR d'élaboration d'un guide à l'intention des entreprises souhaitant mettre en place une politique de développement durable.

⁵ NRE : Nouvelle Réglementation Economique qui oblige, entre autres, les entreprises cotées en bourse, à publier un rapport développement durable.

l'approche par les parties prenantes permettrait d'initier une politique de développement durable, font encore défaut.

Cette approche présente-t-elle des vertus d'opérationnalisation ? Offre-t-elle un cadre de réflexion relatif aux trois piliers en identifiant les individus et les organisations qui ont, dans l'entreprise, un intérêt environnemental, économique ou social ? Propose-t-elle un moyen de dépasser les divergences d'intérêts ?

Certains auteurs se sont penchés sur la supériorité de l'approche par les parties prenantes pour gérer l'entreprise. Jones (1995) montre ainsi que la confiance et la coopération entre les différents partenaires relaient les onéreux systèmes de contrôle et de surveillance mis en œuvre pour limiter les comportements opportunistes. Mais dans le cadre particulier du développement durable, les écrits sont principalement théoriques (Sharma, 2001 ; Martinet, Reynaud, 2004).

Plus encore, l'approche par les parties prenantes, est-elle toujours positive ou bien au contraire entrave-t-elle ou ralentit-elle la mise en place d'une politique de développement durable ? Pour étonnante qu'elle soit, cette dernière question n'est pas dénuée d'intérêt. Rappelons-nous l'entreprise politique de Mintzberg (1983), qui parce qu'elle considère trop les intérêts des différentes parties prenantes « *est incapable de s'installer dans un système de pouvoir stable* » (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999). Il en résulte des conflits qui échappent à tout contrôle et sont préjudiciables à la formulation d'une stratégie, qu'elle soit de développement durable ou non.

Cet article tentera d'apporter des premiers éléments de réponse à ces différentes questions. Il s'agira d'étudier le rôle (positif mais aussi négatif) de l'approche par les parties prenantes dans la formulation d'une stratégie de développement durable. Le cas d'initialisation d'une

politique de développement durable dans une entreprise exploitant un réseau de transport urbain sera étudié.

Cette entreprise (décrite dans le paragraphe 1.1.) a été choisie car son activité implique de fait une prise en compte large des intérêts de différentes parties prenantes (paragraphe 1.2.). La description de la démarche suivie dans le cadre de l'initialisation d'une politique de développement durable (paragraphe 2.1.) montrera les apports et limites de l'approche par les parties prenantes pour une intégration du développement durable dans l'entreprise (paragraphe 2.2.).

1. L'approche de Multiway⁶ : Nécessairement basée sur les parties prenantes

1.1. Quelques mots sur le cas

L'entreprise Multiway est une filiale d'un grand groupe européen, Globalway, opérateur privé de transport public de voyageurs. Ce groupe est lui même détenu par trois actionnaires dont un fond de pension anglo-saxon.

Multiway exploite, le réseau de transport en commun d'une grande métropole européenne, European Metropolis. Elle a donc, pendant les cinq années que dure le contrat de délégation, la charge du transport des voyageurs et l'entretien des infrastructures et du matériel roulant de cette ville. Son rôle est de mettre en œuvre la politique de Transport Downtown, l'organisation en charge des transports pour la métropole.

⁶ Pour des raisons de confidentialité, tous les noms sont des noms d'emprunt.

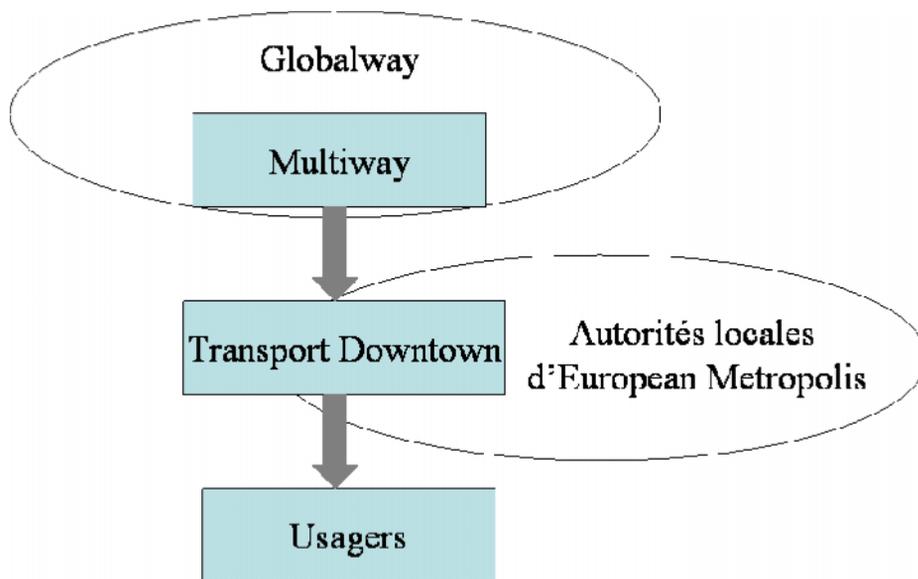


Schéma 1 : Multiway et ses clients

La méthodologie retenue pour traiter ce cas est l'observation participante. Ce choix fut dicté par notre volonté d'immersion et d'acceptation au sein de l'entreprise assurant qualité et exhaustivité des données sur des questions confidentielles.

Afin d'éviter les discours lénifiants et conformément à la volonté des dirigeants, nous avons renoncé à enregistrer les entretiens et les réunions.

En échange de la rédaction des comptes rendus, l'une d'entre nous a eu accès à des entretiens et à l'ensemble des réunions sur la formulation de la stratégie de développement durable. Cette démarche s'est échelonnée de mai 2003 à juin 2004. 31 entretiens (ou réunions) ont été effectués au cours de cette période impliquant 15 personnes différentes. A titre indicatif, le matériaux utilisé représente les comptes rendus de 75 heures. Plus précisément les données regroupent :

- les comptes rendus d'entretiens avec le directeur qualité de Multiway et le responsable développement durable de Globalway,
- les comptes rendus d'entretiens avec des acteurs de European Metropolis,
- les comptes rendus des réunions de travail entre collaborateurs de Multiway,

- les comptes rendus de réunions avec les consultants et leurs rapports d'étude,
- les comptes rendus de réunions avec le comité de direction de Multiway sur la thématique du DD.

Fonction de la personne interrogée ou présente à la réunion	Dates des entretiens
Directeur qualité de Multiway	13 mai 2003, 9 septembre 2003, 22 septembre 2003, 2 octobre 2003, 21 octobre 2003, 28 octobre 2003, 3 novembre, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 5 décembre 2003, 8 décembre 2003, 18 décembre 2003, 9 janvier 2004, 19 janvier 2004, 23 janvier 2004, 30 janvier 2004, 2 février 2004, 6 février 2004, 23 février 2004, 23 juin 2004
Directeur général de Multiway	22 septembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 2 février 2004
Directeur des ressources humaines de Multiway	22 septembre 2003, 3 novembre, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 23 janvier 2004, 2 février 2004
Directeur d'exploitation de Multiway	22 septembre 2003, 3 novembre 2003, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 2 février 2004
Directeur marketing de Multiway	21 octobre 2003, 3 novembre 2003, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 2 février 2004
Directeur des services techniques de Multiway	3 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 2 février 2004
Secrétaire général de Mutliway	3 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004 ; 2 février 2004
Directeur des études et projets de Multiway	3 novembre 2003, 17 novembre 2003, 8 décembre 2003, 19 janvier 2004, 2 février 2004
Responsable des réponses aux appels d'offre de Globalway	21 octobre 2003, 3 novembre 2003, 17 novembre 2003,
Directeur qualité de Globalway	22 septembre 2003
Responsable développement durable (nouvelle fonction) de Globalway	19 janvier 2004, 23 janvier 2004, 30 janvier 2004, 2 février 2004, 6 février 2004, 23 février 2004, 10 mars 2004, 22 mars 2004, 8 avril 2004, 23 juin 2004
Responsable des ressources humaines conducteurs chez Multiway	23 janvier
Directeur commercial de l'antenne local de l'institut partenaire sur les questions sociétales	22 septembre 2003, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 6 février 2004
Institut partenaire sur les questions sociétales : Directeur de l'antenne régionale Chargée de mission Chargée d'étude	22 septembre 2003, 7 novembre 2003, 17 novembre 2003, 6 février 2004
Consultants en organisation	23 janvier 2004,
Responsable d'une agence européenne de normalisation en charge d'un projet d'expérimentation d'un référentiel de développement durable pour les entreprises.	28 octobre 2003
Responsable développement durable de la ville	18 décembre 2003
Responsable Agenda 21 pour la ville	22 mars 2004

Tableau 1 : Détails des dates d'entretiens (ou réunions) avec les différentes parties prenantes

1.2. Les Parties Prenantes chez Multiway

Multiway s'inscrit, en tant que délégataire de service public, de fait dans une approche « parties prenantes ». Elle prend en compte les intérêts de multiples acteurs internes et externes afin de sécuriser son activité sur le plan commercial mais aussi pour l'exercer

quotidiennement dans des conditions satisfaisantes pour les conducteurs et les clients voyageurs.

Multiway est au service de la politique transport de la ville et contribue à son image de métropole internationale. European Metropolis souhaite voir s'améliorer l'attractivité des transports en commun au détriment de la voiture afin de désengorger le centre ville et de garantir une meilleure qualité de vie aux habitants. Notons que European Metropolis s'engage dans une démarche d'Agenda 21.

Pour exercer son activité, Multiway est aussi tributaire des actions que mène la ville en termes d'aménagement de la voirie, de la politique volontariste pour faire respecter les voies réservées aux bus,...ces services dépendent de la ville et pas directement de l'organisme en charge des transports en commun, Transport Downtown.

Multiway, comme nous l'avons compris, a deux clients directs : Transport Downtown qui, tous les cinq ans, la met en concurrence via un appel d'offre et les clients voyageurs qui utilisent quotidiennement le réseau de transport. Ces derniers sont aussi des électeurs qui, par le vote, sanctionnent les élus de la métropole dont certains sont également membres de Transport Downtown. Un point particulièrement sensible réside dans la continuité du service car les conducteurs, fortement syndiqués, ont recours, parfois plusieurs fois par an, à des actions de grèves pour faire valoir leurs revendications salariales et de sécurité. Ces grèves nuisent à l'image de European Metropolis, détériorent les résultats financiers de Multiway et de Transport Downtown et pénalisent les clients voyageurs.

Encadré 1 : L'approche par les Parties Prenantes

La notion de partie prenante désigne « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation. » (Freeman, 1984, p.48) L'approche traditionnelle s'en tient aux parties prenantes contractuelles que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les salariés ; l'originalité de l'approche consiste donc à élargir ce périmètre à des parties prenantes secondaires n'ayant pas de relations formelles officielles ou contractuelles avec l'entreprise (Carroll, 1989, p.58). « *Les intérêts de toutes les parties*

prenantes ont une valeur intrinsèque, aucun ensemble d'intérêts n'est supposé dominer les autres. » (Jones, Wicks, 1999, p 207) C'est, selon Freeman (1999), une question d'efficacité qui est en jeu.

Afin de disposer d'un cadre de réflexion opératoire, Freeman développe l'approche et introduit trois niveaux : « rationnel », « processus » et « transactionnel » (Freeman, 1984, pp 52-82). Le niveau « rationnel » consiste à procéder à une identification exhaustive des parties prenantes, à appréhender finement pour chacune d'elle leurs intérêts « multidimensionnels » et à repérer les réseaux d'influence dans lesquelles elles s'inscrivent.

Le niveau « processus » s'intéresse à la procédure systématique mise en œuvre par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989).

Enfin, le niveau transactionnel propose d'examiner comment interagir avec les parties prenantes, une sorte de dispositif de négociation, de « médiation » (« ombudsplace », Freeman et Gilbert, 1988, p. 421) qui renvoie à la question de la gouvernance. C'est à ce point que la théorie des parties prenantes peut apporter un renouveau dans la façon d'appréhender la gestion d'une entreprise. L'originalité de l'approche ne tient en effet pas tant à l'identification des parties prenantes mais dans le management de ces dernières en termes de prise en compte, pouvant aller jusqu'à leur participation aux choix stratégiques de l'entreprise. C'est dans la relation avec les parties prenantes qu'émerge l'originalité de cette approche.

L'analyse de ces trois niveaux permet de mesurer la maturité « parties prenantes » d'une entreprise selon la formule condensée : « capacité à adopter une approche partie prenante = f (identification cartographique des parties prenantes, processus organisationnel pour intégrer leurs intérêts, transactions réalisées) » (Freeman, 1984, p. 73)

L'approche Parties Prenantes conduite par Multiway s'attache à satisfaire des Parties Prenantes dont dépend directement sa survie mais aussi des parties prenantes plus indirectes.

Le tableau suivant recense les intérêts mais aussi les moyens d'action des parties prenantes transactionnelles. Ils ont été extraits d'études menées auprès des clients (étude qualitative auprès des clients et non clients) et des salariés (étude de climat interne).

Parties Prenantes Directes	Intérêts	Moyens d'actions
Globalway	- Faire de Multiway une filiale pilote en matière de DD et pouvoir ainsi démultiplier l'expérience sur d'autres filiales	- Limiter les ressources financières et humaines
Transport Downtown	- Le meilleur service à moindre coût - Continuité du service - Justifier son existence - Se valoriser des succès - Se décharger des échecs sur Multiway - Satisfaire les élus de la ville	- Ne pas renouveler le contrat - Contrôler
Usagers	- Régularité du trafic - Rapidité - Sécurité - Densité du réseau - Plages horaires étendues sur la journée - Fréquence (maintenue pendant les vacances) - Prix raisonnable - Facilité d'accès au réseau (grands parkings près de la ville)	- Non consommation des transports en commun au profit de l'usage de véhicules personnels - Mécontentement exprimé dans le vote (sanction vis-à-vis des élus) - Fraude
Employés	- Salaire supérieur à la moyenne à	- Grèves

(conducteurs)	niveau de qualification équivalent - Sécurité - Reconnaissance et respect de leur rôle et fonction de service public - Souplesse quant à l'organisation de leur emploi du temps	- Absentéisme
Fournisseurs	- Revenu régulier et pérenne	- Non-livraison

Tableau 2 : Les parties prenantes transactionnelles, leurs intérêts et leurs moyens d'action

Nous pouvons noter que European Metropolis n'apparaît pas en tant que telle comme une partie prenante directe car elle n'a pas de contrat avec Multiway. Nous avons vu cependant les interdépendances entre la politique de la ville et l'activité de Multiway montrant que certaines parties prenantes interactionnelles peuvent parfois être plus importante que des parties prenantes transactionnelles.

Cette première vision synthétique fait apparaître des intérêts divergents. Comment concilier le désir des usagers d'avoir un trafic régulier même tard le soir et celui des employés de finir tôt (organisation de l'emploi du temps) ? Ou celui des usagers de pouvoir se rendre tous les jours à leur travail (régularité) et celui des employés de faire grèves pour faire entendre leurs revendications?

Des injonctions paradoxales apparaissent au sein même des parties prenantes. Les requêtes de Transport Downtown relatives aux coûts et à la qualité des services sont difficiles à satisfaire conjointement.

C'est pourquoi les réflexions de Multiway prennent systématiquement en compte les différentes parties prenantes. Les chauffeurs de Multiway sont ainsi mieux payés que les salariés d'autres secteurs ayant un niveau de qualification équivalent. Ceci explique un très faible turnover même si la motivation n'est pas toujours au rendez-vous comme en témoigne

un fort taux d'absentéisme. C'est ce que le directeur des ressources humaines appelle le syndrome de « la cage dorée ».

La satisfaction des parties prenantes transactionnelles nécessite par ailleurs la prise en compte des parties prenantes interactionnelles. Les demandes de sécurité dans les transports de la part des usagers comme des conducteurs amènent Multiway à faire des interventions sur le civisme dans les écoles des quartiers difficiles. Ces interventions sont réalisées par les conducteurs eux-mêmes afin de se faire connaître et respecter des jeunes.

La cartographie des parties prenantes de Multiway peut être représentée comme suit :

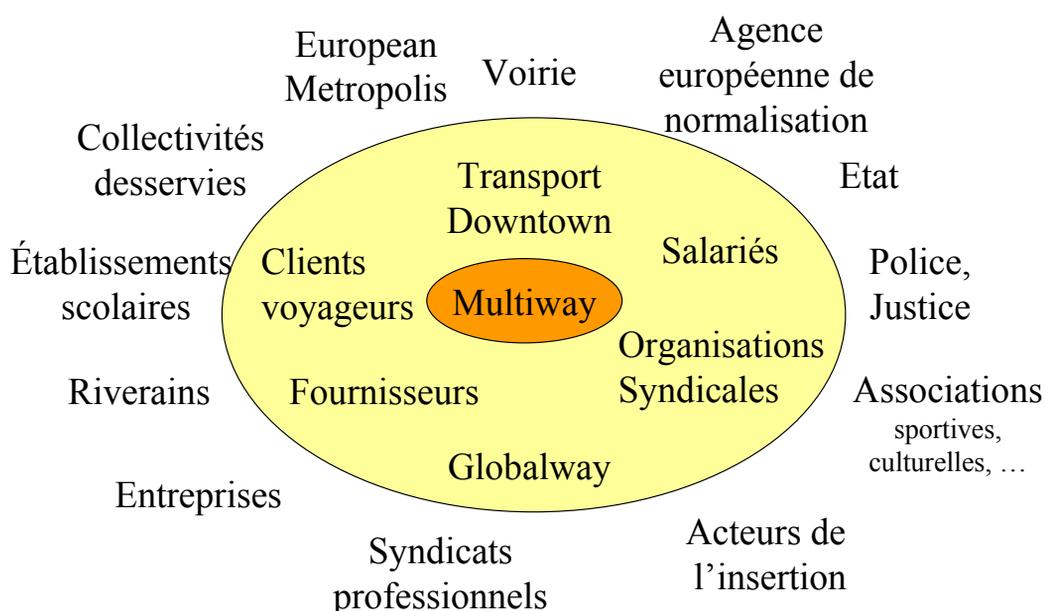


Schéma 2 : Cartographie des parties prenantes chez Multiway

Cette cartographie, qui reprend le formalisme proposé par Freemann avec l'entreprise au centre, comprend dans un premier cercle les parties prenantes directes dont nous avons détaillé les intérêts et moyens d'action dans le tableau précédent. Dans un second cercle plus large, nous trouvons les parties prenantes indirectes telles qu'elles apparaissent lors des

discussions au sein du comité de direction et les rencontres avec les acteurs de European Metropolis. Passons rapidement en revue les acteurs de ce second cercle :

- l'agence européenne de normalisation avec laquelle Multiway coopère afin d'orienter les référentiels qui seront susceptibles de faire l'objet de normes européennes,
- l'état dont dépend une part des ressources financières de Transport Downtown,
- la voirie qui est responsable notamment des feux aux carrefours et ainsi peut favoriser ou non les bus par rapport aux voitures,
- certaines associations sportives auprès desquelles Multiway fait du sponsoring afin de créer une relation de proximité avec les jeunes des quartiers difficiles,
- les établissements scolaires auprès desquels les conducteurs font des interventions autour de la sécurité et du civisme,
- les riverains des entrepôts qui peuvent être gênés par des nuisances sonores lors du démarrage matinal des bus,
- les acteurs de l'insertion avec lesquels Multiway travaille en étroite collaboration,
- les entreprises, dont certaines sont tributaires du réseau de transport en commun, de sa régularité et de ses horaires, pour leur personnel,
- la police, qui collabore étroitement avec Mutliway sur les problèmes d'insécurité, leur intervention rapide et efficace ou leur simple présence dans les stations contribue à rassurer les clients voyageurs.

Trois objectifs principaux par rapport à ces parties prenantes interactionnelles apparaissent donc, à savoir :

- Augmenter la sécurité grâce à la collaboration avec la police, les acteurs de l'insertion les établissements scolaires et des associations sportives.
- Augmenter la qualité des transports pour les rendre attractif notamment par rapport à l'usage de la voiture, en collaborant avec European Metropolis et la voirie.

- Avoir des horaires adaptés au besoin des entreprises tout en gérant les nuisances susceptibles d'apparaître pour les riverains.

Cette liste validée par le comité de direction, illustre la multitude et la diversité des parties prenantes d'une entreprise telle que Multiway.

2. L'approche de Multiway : Initiation d'une politique de développement durable

2.1. La démarche suivie

Multiway, en prévision de sa prochaine réponse à l'appel d'offre que Downtown va lancer à l'issue de ces 5 années de contrat, fait le bilan de son action et conçoit les nouveaux projets qui sauront convaincre Transport Downtown de poursuivre la collaboration.

Dans cette période de réflexion, la question du développement durable s'impose comme un projet d'entreprise nécessaire et pertinent, nécessaire car toute entreprise se doit de se questionner sur son rôle sociétal et son impact environnemental, pertinent car plus que toute autre entreprise, un acteur du transport en commun dans une ville en passe d'élaborer un agenda 21 est directement concerné par ces questions.

La démarche suivie pour l'initialisation d'une stratégie de développement durable peut être scindée en quatre phases :

- Emergence de la problématique de développement durable,
- Etat des lieux de l'existant,
- Elaboration d'une stratégie de développement durable,
- Stabilisation des axes stratégiques et choix d'une méthodologie.

A ces différents stades, plusieurs parties prenantes sont présentes. Leurs rôles apparaissent tour à tour positifs et négatifs comme le montre le tableau suivant :

	Parties prenantes prises en considération	Rôle + positif - négatif
Emergence de la problématique de développement durable (mai à octobre 2003)	Salariés Globalway Usagers Transport Downtown European Metropolis Concurrents	+++ ++ + ++ +++ ++
Etat des lieux de l'existant (octobre 2003 à janvier 2004)	Salariés European metropolis Institution européenne de normalisation Consultants Etat (réglementation)	+ - ++ ++ ++ ++
Elaboration d'une stratégie de développement durable (janvier 2004 à février 2004)	Salariés Syndicats Transport Downtown European Metropolis	- --- --- ++
Stabilisation des axes stratégiques et choix d'une méthodologie (février 2004 à mai 2004)	Actionnaires Salariés Syndicats Transport Downtown European Metropolis Concurrent	+ - - --- --- ++ +

Tableau 3 : Le rôle des Parties Prenantes au cours de la démarche

Les blocages éventuels des parties prenantes n'apparaissent pas en début de processus. Ce n'est que lorsque l'attention est portée sur les actions à entreprendre lors de l'élaboration de la stratégie que les freins apparaissent. Ils seront finalement partiellement levés grâce à une méthodologie adaptée mais aussi du fait d'une diminution des objectifs.

- *Etape 1 : Emergence de la problématique, initiateur : le Directeur Qualité de Multiway.*

Depuis 1995, une démarche qualité a été menée s'appuyant sur des groupes de salariés. Le principe est le suivant : des clients heureux font des salariés heureux. Le directeur que nous avons rencontré a pris ses fonctions en décembre 2002. La qualité a constitué un bon projet mobilisateur et a apporté des résultats très positifs qui se mesurent notamment à de très bon taux de satisfaction des clients/voyageurs. L'essentiel des progrès ayant été accompli, les améliorations se situent aujourd'hui à la marge et la qualité ne constitue plus un projet mobilisateur. Le directeur qualité souhaite donc

retrouver un projet d'entreprise motivant, source de progrès pour tous. La lecture d'un dossier développement durable dans une revue professionnelle a été pour lui une véritable révélation. Le développement durable lui est alors apparu comme un projet mobilisateur et porteur de sens pour l'activité de Multiway. Ce projet fait de surcroît échos à l'orientation « ville durable » qu'affiche European Metropolis.

Ce projet émerge quelques mois avant le lancement du nouvel appel d'offre de transport Downtown, prévu pour la fin de la même année et apparaît une source d'avantage concurrentiel à creuser.

Il est à noter que les concurrents potentiels sur ce marché ont eux-aussi initié une politique de développement durable. (Réunion du 13 mai 2003)

S'inscrire dans la droite ligne de la politique de la mairie et se différencier par rapport à d'éventuels concurrents vont constituer un objectif majeur de la démarche (réunion du 9 septembre 2003).

A ce stade initial de nombreuses parties prenantes sont présentes dans les esprits et prises en compte dans la réflexion. Les employés et European Metropolis au premier plan, Transport Downtown et les concurrents dans un contexte de pré appel d'offre et dans une moindre mesure les clients/voyageurs et Globalway jouent tous un rôle positif encourageant la prise en compte du développement durable.

- Etape 2 : Etat des lieux de l'existant

Pour conduire cette démarche de prise en compte de DD, le directeur qualité de Multiway a constitué un Comité de Pilotage avec le responsable marketing, le directeur d'exploitation, le DRH, identifiés comme les acteurs incontournables de la démarche.

Il a également souhaité participer à un comité d'entreprises régionales en charge de valider un référentiel développement durable. Ce comité, organisé et piloté par l'organisme européen de normalisation a ainsi le pouvoir d'orienter de futures normes européennes. Multiway a déjà joué ce rôle en matière de qualité.

Afin de construire une stratégie de développement durable, Multiway qui mène d'ores et déjà des actions disparates sur le plan social, sociétal et environnemental débute la réflexion par des états des lieux confiés pour le volet sociétal et le volet environnemental à des consultants spécialisés.

Concernant le volet environnemental, Multiway est engagé dans un processus de labellisation qui concerne essentiellement les ateliers de maintenance. Le premier objectif vise la remise à niveau par rapport à la réglementation et concerne le tri des déchets (notamment les huiles usées) et les rejets des eaux usées. Multiway suit la qualité de l'air dans le métro.

Concernant le volet social, l'entreprise qui comprend une grande diversité culturelle parmi les conducteurs a mis en place une charte anti-discrimination, elle encourage l'embauche de femmes et favorise l'embauche de personne de plus de 50 ans. L'entreprise mène des actions spécifiques de prévention des méfaits de l'alcool et de la drogue.

Concernant le volet sociétal enfin, l'entreprise est très fortement impliquée au côté des acteurs locaux de l'insertion professionnelle. Elle détient par ailleurs un savoir faire en matière de dialogue avec les communautés locales qui passe par des partenariats locaux avec les milieux associatifs, le soutien de manifestations sportives ou culturelles, une présence dans les écoles afin de sensibiliser les enfants à des comportements civiques dans les transports en commun et à la sécurité.

Lors de cette étape encore le rôle des parties prenantes est positif. L'état des lieux sociétal fait notamment apparaître un grand nombre d'acteurs externes avec lesquels collabore déjà

Multiway dans le cadre de sa politique de prévention et de maîtrise du territoire desservi, une politique « parties prenantes » qui n'en portait pas le nom.

- Etape 3 : Elaboration d'une stratégie de développement durable

Pour concevoir, sa stratégie de développement durable, la logique de Multiway a consisté à réintégrer dans des axes stratégiques parfaitement énoncés les initiatives clefs déjà existantes et de développer des nouveaux axes sur les points jugés insuffisants ou manquants.

A ce stade, où commencent à se discuter également des modalités de mise en œuvre de la politique de développement durable, deux grands types de difficultés se sont fait jour.

Les activités de Multiway sont imbriquées dans un système d'acteurs complexes comme nous l'avons déjà exposé. Par conséquent, bien des aspects de la politique de développement durable relèvent de plusieurs acteurs du territoire et pas seulement de Multiway limitant sa marge de manœuvre. Par exemple, dans le choix du matériel roulant et notamment d'un matériel moins polluant, Multiway peut tout au plus jouer un rôle de prescripteur auprès de transport Downtown mais n'est en aucun cas décideur. Ainsi des pans entiers de ce qui pourrait être une politique de DD échappe à Multiway. Sur la partie attractivité du réseau Multiway a bien sûr un rôle à jouer mais elle ne pourra assurer un service régulier et rapide que si l'aménagement de la voirie privilégie les bus. Là encore, Multiway ne détient pas tous les leviers d'actions pour faire aboutir un tel choix. Ce choix est lui-même un compromis que les élus tentent d'arbitrer entre les intérêts des automobilistes et les utilisateurs de transport en commun.

La seconde difficulté majeure provient des salariés et plus particulièrement de la relation difficile avec les syndicats. A ce stade se pose la question de l'appropriation de la démarche par tous, voire de leur participation comme le préconise un des principes du développement durable. La participation des salariés supposant de leur déléguer une part de responsabilité dans le projet a fait l'objet d'objections fortes. Le coût, la rupture par rapport à la culture, l'état d'esprit critique et revendicatif des syndicats sont les principales objections qui ont été avancées obligeant à un retour en arrière ou comme on le verra plus tard à un contournement.

A ce stade, la ville, partie prenante majeure dans les transports, joue un rôle ambivalent. Elle est à la fois séduite par les initiatives qui vont dans la droite ligne de sa politique mais a elle-même des difficultés à coordonner tous les acteurs pour une politique volontaire.

Ici la multiplicité des acteurs - les différents services techniques de European Metropolis, les communes avoisinantes, Transport Downtown, l'état - ralentit inexorablement le processus d'une politique de développement durable dans son ensemble et à une échelle qui dépasse le périmètre d'action de Multiway.

Les relations entre la ville de European Metropolis, Transport Downtown et Multiway, ainsi que la répartition des rôles et responsabilités de chacun sont compliquées voire floues. Par

ailleurs, des logiques de pouvoir viennent de surcroît interférer et brouiller la rationalité de certaines décisions.

L'entreprise est obligée de tenir compte de ces parties prenantes, mais leur existence même constitue un frein que l'on peut qualifier de mécanique.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'approche choisie relative à la concertation (suggérée par l'approche des parties prenantes) ralentit aussi le processus. Ici les freins ne sont plus mécaniques mais attitudeux.

En effet, le directeur qualité à l'origine du projet développement durable s'inquiète de ne pouvoir mener à bien le décloisonnement, voire que le cloisonnement fasse échouer la politique de développement durable. Lors de la réunion du 23 septembre 2003, le directeur d'exploitation de Multiway et le DRH craignent que la mise en place de groupes de travail au niveau des salariés ne soit trop en rupture par rapport à la culture interne et que le climat de confrontation ambiant ne tue le projet dans l'œuf. Il est à noter qu'au sein même du comité de direction les avis divergent, la divergence portant finalement sur la représentation que chacun se fait de l'acceptabilité du projet par les salariés et les syndicats.

Le personnel de l'entreprise est la partie prenante qui peut faire montre des freins attitudeux les plus marqués, en témoignent les propos recueillis (tableau suivant) :

Propos
Une grande partie de la réunion du 21 octobre 2003 a été consacrée à la façon d'amorcer la discussion et de motiver l'ensemble des membres du comité de direction à s'intéresser au développement durable et à s'impliquer. Quelques membres sont d'ores et déjà jugés peu réceptifs, bien qu'aucun opposants farouches ne se soit manifesté.
Au départ, avant l'arrivée du directeur qualité, le directeur général et le directeur marketing avaient déjà amorcé une réflexion développement durable. Le directeur marketing a alors piloté 5/6 groupes de travail, davantage sur la partie environnement : traction électrique, mode doux, ... Il n'y avait pas eu de suites effectives données à ce premier projet. (réunion du 21 octobre 2003)

<p>Les freins liés aux coûts sont évoqués par le directeur marketing qui intègre les attentes de Transport Downtown. Il trouve cependant le projet bon et réfléchit à des modalités qui ne généreraient pas de coûts supplémentaires : du temps pourrait notamment être récupérées sur les crédits d'heures dédiés à la représentation syndicale, d'après lui littéralement « dévoyés ». Multiway accorde des crédits bien au delà des obligations légales et pourrait les réaffecter à des causes bénévoles (ex : les restau du cœur). Ce sujet sera de toute façon difficile compte tenu d'un contexte social très réactif. (réunion du 21 octobre 2003)</p>
<p>Le secrétaire général de Multiway espère qu'en impliquant les partenaires syndicaux, le DD « devrait conduire à limiter les emmerdements » (grèves). (réunion du 3 novembre 2003)</p>
<p>Le directeur des ressources humaines craint que le projet « développement durable » ne soit très mal accueilli par les partenaires sociaux qui ne manqueront pas d'après lui d'y voir un forme de paternalisme, de manipulations, aux services d'intérêts financiers ainsi dissimulés. Pour lui, « avec les syndicats, le débat est idéologique, nous ne sommes pour eux qu'une pompe à fric. Multiway n'est pas reconnue légitime sur un sujet qui sort du rôle de pompe à fric ». Il évoque un climat de pressions entre les salariés eux mêmes notamment lors des grèves. Selon lui : « Il va falloir faire sans les syndicats ». (réunion du 7 novembre 2003)</p>
<p>A propos des actions d'insertion, le directeur des ressources humaines met en garde contre le risque de dévalorisation des métiers de conducteurs, qui apparaissent alors peu qualifiés. (réunion du 17 novembre 2003)</p>

Tableau 4 : Propos concernant les salariés

Le comité de direction s'est montré, dans sa majorité, hostile à une approche participative de la part des salariés.

La partie prenante « salariés » est omniprésente dans les réflexions que mène le comité de direction et elle détient un fort pouvoir via les actions de grèves. Les relations avec les syndicats étant « tendues », l'idée d'une collaboration nouvelle via la participation apparaissait comme une voie à explorer. Mais le comité de direction fait blocage surtout sur la proposition qui consiste à les laisser libre de choisir les thèmes à traiter. La participation est éventuellement tolérée mais dans un cadre très défini sur un sujet précis (par exemple la mise en place de la montée des voyageurs par la porte avant dans les bus). Le coût de l'opération est invoqué comme raison principale, mais les craintes de débordement constitue également un frein, moins explicite. Il apparaît un manque de confiance dans la capacité des salariés à avoir une démarche constructive. (réunion du 19 janvier 2004)

Dans cette situation, l'approche qui consiste à intégrer les parties prenantes, ici la partie prenante « salarié » apparaît comme un risque et non comme une opportunité, non seulement pour l'entreprise mais plus paradoxalement pour le développement durable.

D'un point de vue théorique la forte standardisation de l'activité ne rend pas nécessaire la participation des employés, dès lors leur prise en compte contribue peu à l'avantage concurrentiel et motive de ce fait peu la direction (Kerr, 2004). Dans le cas particulier du développement durable, cette faible participation des employés a été observée chez Leclerc par Gauthier et Reynaud (2004).

De façon générale, afin de lever certains freins attitudeux, les responsables souhaitent contourner les syndicats, les marges de coopération étant jugées nulles (cf dans le tableau 3 citation du 7 novembre).

Ces freins attitudeux se retrouvent au sein des autorités locales.

Le compte rendu d'une réunion entre la direction qualité de Multiway et la responsable développement durable de la communauté urbaine le montre (réunion du 2 octobre 2003). Les autorités locales prennent du retard sur la publication de l'Agenda 21 car ils souhaitent que chaque commune y participe, que chaque élu adhère à la démarche. La responsable souligne clairement que l'augmentation de la concertation et le désir de consigner les propositions des élus dans un document final rallongent le processus.

De même faire travailler ensemble les différents services techniques de European Metropolis n'est pas chose aisée.

Ainsi, la réunion du 2 octobre 2003 souligne la nécessité pour Multiway de faire un gros travail d'éducation auprès des élus pour faire sauter les freins attitudeux.

Dans cette perspective, une étude est conduite avec la mairie sur trois lignes de bus. L'idée étant d'accélérer la vitesse des bus sur un trajet donné grâce à de petits aménagements (durée

des feux, voiries...). Il s'agit de montrer les bénéfices d'un travail en commun. La rapidité des transports en commun est un facteur clef de leur attractivité, notamment par rapport à la voiture. Des gains financiers en résulteraient également puisqu'il faudrait moins de conducteurs.

A ce stade trois acteurs majeurs bloquent le processus :

- Transport Downtown pour des raisons de budget (freins mécaniques),
- Les Autorités locales pour des raisons de budget mais aussi de convergence de points de vues (freins mécaniques et attitudinaux),
- Les salariés et plus spécifiquement les syndicats du fait des conflits avec la direction (freins attitudinaux).

Ces blocages ont abouti à un aménagement des axes stratégiques de développement durable et à un glissement des préoccupations vers la partie prenante « salariée » qui est devenue le point central du projet d'entreprise et du choix méthodologique qui va être fait, point central parce qu'il pose problème à la direction de Mutiway d'une part et parce qu'il relève pleinement de son champ d'action légitime (ce que ne manque pas de rappeler Downtown).

- Etape 4 : Stabilisation des axes stratégiques et choix d'une méthodologie

Un responsable développement durable groupe est embauché au début de l'année 2005, confirmant ainsi l'engagement de Globalway dans sa prise en compte de cette nouvelle problématique. Il est rattaché au directeur des réseaux urbains, après une hésitation à un rattachement à la communication qui n'aurait pas présenté le même impact mais qui était sans doute révélateur des premières intentions de la direction de Globalway (réunion du 30 janvier 2004). La création de ce nouveau poste précède de quelques mois l'entrée officielle d'un nouvel actionnaire dans le capital du groupe, un fond de pension anglo-saxon. Une entrée en bourse est prévue d'ici 3 ans environ pour financer un développement à l'international.

La stratégie de développement durable de Multiway va maintenant se stabiliser sur des objectifs ajustés en fonction des freins évoqués précédemment et va se formaliser avec l'aide du responsable développement durable détaché pour 3 mois sur le site de Multiway. Cette formalisation va directement être consignée dans la réponse à l'appel d'offre que Multiway est en train de rédiger pour Transport Downtown.

Transport Downtown n'ayant pas formulé de demande explicite en matière de développement durable (le terme n'apparaît pas dans l'appel d'offre), la partie développement durable va clore la réponse et est davantage destinée aux élus. Il s'agit d'un volet supplémentaire ayant un objectif de différenciation. Dans son contenu, la partie distingue très précisément les actions relevant de Downtown (choix des matériels roulants, interventions pour limiter le bruit du tramway,...), et celles relevant de Multiway.

Le projet social, celui relatif à la partie prenante « salariés » a pris le devant de la scène et a fait, pour sa part, l'objet d'une des principales parties de la réponse à l'appel d'offre. Le projet social devient donc le projet d'entreprise proposé pour le nouveau contrat, en conformité avec la demande de Downtown qui souhaite voir se réduire les conflits sociaux. Pour assurer ce changement avec les salariés et leurs syndicats, Multiway choisit de travailler avec un cabinet de conseil en ressources humaines ayant mis au point une méthode de management centré sur les individus.

Outre l'arrivée d'un responsable développement durable dans le groupe, l'événement majeur de cette période est l'arrivée d'un nouvel actionnaire aux exigences de rentabilité marquées. Le responsable développement durable craint d'ailleurs une instrumentalisation de ce projet (réunion du 23 juin 2004) ; en effet, il est très sollicité par la communication.

Chez Multiway, la réponse à l'appel d'offre pousse à la stabilisation de la stratégie de développement durable qui se caractérise par une révision légèrement à la baisse des ambitions par rapport à la première proposition, notamment quant à la participation des salariés. Autre phénomène important, le développement durable n'est pas une problématique identifiée par Transport Downtown, ce qui tend à faire passer le projet au second plan.

La stratégie de développement durable devient une partie supplémentaire adjointe à la réponse à l'appel d'offre, partie cependant importante ; elle doit jouer un rôle de différenciation et elle est destinée aux élus.

La partie prenante « salariés » a pris en revanche le devant de la scène, sous un double effet : la prise de conscience de la force de blocage qu'elle constitue face à tout projet d'organisation et l'accent mis dans l'appel d'offre sur le dialogue social et la nécessité de réduire les mouvements de grève très perturbateurs et très visibles.

Face à cette double pression, Multiway se voit dans l'obligation de proposer une approche managériale radicalement nouvelle. La direction a choisie celle d'un cabinet, composés d'universitaires. Le centrage est très ressources humaines. Il vise à toucher les salariés individuellement et permet implicitement de contourner l'emprise des syndicats.

Nous tenons ici sans doute un des changements majeurs engagés par Multiway et auquel a conduit la réflexion développement durable. La transversalité et la participation suggérées

par l'approche Parties Prenantes se retrouvent ici. Le volet social interne du développement durable prend le dessus, le métier et le contexte appelant à le privilégier.

Le volet environnemental, en revanche, s'en trouve technicisé et limité essentiellement aux ateliers de maintenance. Ce volet incombe à des spécialistes sensés proposer une solution permettant d'obtenir la labellisation.

2.2. Les enseignements du cas

L'étude approfondie de la formulation d'une stratégie de développement durable chez Multiway et sa lecture à travers l'approche par les parties prenantes offre les premiers éléments de réflexion quant aux apports et aux limites de cette approche pour une entreprise s'engageant dans une politique de développement durable.

2.2.1. Les apports

Au vu du cas que nous venons d'étudier, l'approche « parties prenantes » offre quatre types d'apports pour aborder une stratégie de développement durable :

- Elle permet d'incarner par le truchement des parties prenantes les trois piliers du développement durable ;
- Elle agit comme un outil de diagnostic efficace pour révéler les divergences d'intérêt et les blocages qu'une politique de développement durable peut générer ;
- Elle révèle la complexité des imbrications des acteurs d'un territoire qui doivent être mobilisés autour d'une problématique de développement durable ;
- Elle contribue à une entreprise plus humaine.

« L'incarnation » des 3 piliers

L'identification des parties prenantes est, dans le cas étudié, une analyse préalable à la formulation d'une stratégie de développement durable. En effet, les parties prenantes incarnent les trois piliers. Les intérêts des différents volets - économique, social et environnemental - sont pris en compte par le truchement des parties prenantes qui en sont les portes paroles. Les personnes physiques et morales constituent les interlocuteurs de la firme. On passe de la notion abstraite de développement durable à une incarnation des revendications par des groupes ou des individus.

Un outil de diagnostic utile à l'identification des divergences et des blocages

L'étape de formulation de la stratégie et des actions à entreprendre a clairement permis d'identifier les blocages (que nous avons nommé freins mécaniques et attitudinaux) des parties prenantes. De fait il fut possible de choisir une méthode adaptée à l'entreprise et c'est sûrement là le principal apport de l'approche par les parties prenantes. Le diagnostic précoce a permis de réfléchir à un remède efficace. On est ici proche des conclusions de Nahapiet et Ghoshal (1998) pour lesquels l'échange entre parties prenantes permet d'identifier les possibilités d'action. La nature des demandes des parties prenantes a contribué à la prise en compte d'une dimension du développement durable : la dimension sociale, conformément aux résultats de Christmann (2004) dans le cadre de la politique de protection de l'environnement. Chez lui, les demandes des parties prenantes aboutissent à la standardisation de différentes dimensions de la politique environnementale. *« Les pressions environnementales perçues contribuent à l'adoption de standards environnementaux internes globaux, la perception de la pression des consommateurs de standards de communication environnementale tandis que la pression industrielle perçue contribue à la standardisation des processus »*

environnementaux. » (Christmann, 2004, p 755) Cette présente recherche laisse donc penser que les résultats de Christmann peuvent être généralisés au cas du développement durable.

Chez Multiway l'approche choisie est centrée sur les salariés, partie prenante importante s'il en est et source majeure de blocages.

Une approche révélatrice des imbrications des acteurs mobilisés et à mobiliser à propos du développement durable

Au delà des divergences d'intérêt et des blocages, l'approche partie prenante, qui apporte une vision systémique de l'entreprise, - c'est-à-dire une entreprise insérée dans un système d'acteurs - permet de mettre au jour les imbrications complexes des périmètres d'action des différentes parties prenantes. Elle montre en quoi le développement durable est une question transversale et transdisciplinaire et permet d'appréhender cette transversalité et transdisciplinarité. Elle a notamment révélé à Multiway des acteurs indirects qui n'étaient jusqu'alors pas des interlocuteurs de l'entreprise (par exemple certains services de European Metropolis), acteurs sans lesquels une politique de développement durable ne peut être aboutie.

Une entreprise plus humaine

La vision de l'entreprise à travers les parties prenantes tend à remettre l'homme au centre des préoccupations. La gestion des conflits engendre un sentiment de justice et rétablit la confiance des parties prenantes envers l'entreprise (Kim et Mauborgne, 1998). Les fondements normatifs de l'approche postulent que l'économie doit être au service de l'homme et non l'inverse, apportant une contribution importante au volet social du développement durable.

Multiway, au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion, a été mis sous une pression financière de plus en plus forte. D'une part, Transport Downtown a clairement demandé une réduction substantielle de la facture et le jeu concurrentiel s'est en grande partie joué sur le budget. D'autre part, plus indirectement cependant, l'entrée d'un fond de pension dans le capital du groupe (actionnaire majoritaire) a induit des obligations de résultats financiers à relativement court terme. Malgré cette double contrainte financière, le projet social n'a pas été perdu de vue, au contraire, il reste au cœur de la réflexion, certes en tant que moyens pour atteindre les objectifs financiers mais il est désormais acquis que ces résultats devront être partagés avec les salariés. La réflexion développement durable menée au préalable et son approche par les parties prenantes a joué un rôle dans la maintien du projet social.

L'idéalisme institutionnel de service public, si cher aux employés, a pu être conservé malgré le réalisme managérial imposé par les pressions actionnariales (pour reprendre les expressions de Vedelago, Valéau, Quéinnec, 2004 p 136).

222. Les limites

Examinons maintenant les limites de l'approche parties prenantes dans l'élaboration d'une stratégie de développement durable. Nous en avons identifiées quatre principales qui reprennent et complètent la réflexion plus strictement théorique menée par Dontenwill (2005):

- Un manque d'opérationnalité pour arbitrer dans l'esprit du développement durable,
- Une vision anthropocentrée,
- Une vision firmo-centrée
- Un risque d'instrumentalisation

Un manque d'opérationnalité pour arbitrer dans l'esprit du développement durable

La principale limite mentionnée concerne sans doute l'alourdissement de la phase de formulation, conformément aux inconvénients de la démocratie d'entreprises montrés par Harrison et Freeman (2004). L'approche n'apporte pas véritablement de solution pour dépasser les divergences d'intérêts.

En effet, la conciliation des intérêts des différents partenaires est par définition impossible. Le fait même de la rechercher peut inhiber toute démarche constructive. Ce phénomène a conduit à une certaine édulcoration de la stratégie de développement durable chez Multiway et à un retour en force des objectifs financiers. Une partie prenante -les salariés- a finalement été privilégiée. L'acquis est, qu'à présent, les enjeux financiers ne sont pas envisagés sans projet humain.

Pour contourner cette limite, il importe donc de faire un arbitrage efficace entre une prise en compte excessive des intérêts des différentes parties prenantes qui bloque toute décision (l'entreprise politique de Mintzberg, 1983) et une prise en compte insuffisante qui entraîne une réaction violente des parties prenantes lésées, comme dans le cas d'Eurotunnel décrit par Vilanova (2004).

Une vision anthropocentrée

Nous l'avons vu précédemment dans les apports, l'approche « parties prenantes » introduit une économie plus humaine parce qu'au service de l'homme et constitue en cela un progrès par rapport à une vision exclusivement centrée sur le profit. Elle répond ainsi à une prise en compte sociale et sociétale du développement durable. En revanche, nous pouvons craindre que cette approche sous-estime le volet environnemental. La notion de partie prenante désigne « *tout groupe ou tout individu qui affecte ou est affecté par l'activité de l'entreprise* » (Freeman, 1984). Et, comme le souligne Sharma (2001), les types de parties prenantes considérées influencent le type de durabilité privilégiée. Or, la plupart des définitions vise l'identification de parties prenantes humaines. Les intérêts de la nature -volet environnemental du développement durable- ne sont représentés que par des ONGs ou des associations de défense de l'environnement, parties prenantes indirectes rarement mobilisées spontanément par l'entreprise qui a déjà fort affaire avec les parties prenantes « plus

présentes » . De fait, l'aspect social risque d'être surreprésenté et ceci apparaît dans le cas de Multiway. La Nature ou un ou plusieurs de ses composants (espèce animale, espèce végétale, écosystème, forêt, couche d'ozone, eau,...) ne sont pas des parties prenantes considérées à part entière au même titre que les parties prenantes humaines. Les intérêts environnementaux sont portés par European Metropolis et sa politique développement durable que devrait spécifier son futur Agenda 21.

Starik (1995) montre en quoi cette exclusion des parties prenantes non-humaines est préjudiciable et injustifiée. La nature fait partie de l'environnement de l'entreprise. Elle a une valeur économique, particulièrement flagrante pour les industries extractives. Elle a également une valeur éthique et se doit d'être respectée pour elle-même. Pour lui, les organisations de défense de l'environnement ne suffisent pas à représenter correctement et complètement les intérêts de la nature. L'auteur propose donc d'étendre la définition des parties prenantes à « toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par l'activité de l'entreprise. » (p.216) Cette nouvelle approche ne consiste pas seulement à rallonger la liste des parties prenantes, elle questionne le rapport que l'homme entretient avec la nature et suppose au fond que nous reconnaissons à la Nature une valeur intrinsèque. Il ne s'agit donc plus seulement de la considérer pour les services qu'elle nous procure : l'intention est autre, il s'agit de préserver la Nature pour elle-même, de la considérer comme une fin et non comme un moyen (Ferry, 1992). Michel Serre (1990) dans le prolongement de ce mouvement de pensée appelle à l'élaboration d'un « contrat naturel ». Comme le contrat social régit les relations entre les hommes, le contrat naturel organiserait les relations entre les hommes et la Nature. L'établissement du cadre général de ce contrat n'incombe d'ailleurs pas à l'entreprise mais aux gouvernements et instances internationales.

Une vision firmo-centrée

Le caractère firmo-centré de l'approche parties prenantes peut également poser problème en termes de compatibilité avec la vision surplombante qu'appelle le développement durable. Les approches parties prenantes, comme en témoignent les représentations cartographiques (que ce soit celle de Freeman (1984) ou de Carroll (1989)) mettent l'entreprise au cœur d'un système d'acteurs. Vers elle, convergent les intérêts des multiples parties prenantes.

La mise en oeuvre d'une politique de développement durable, par définition transversale, implique une approche par problématique, ancrée dans un territoire géographiquement circonscrit. Non seulement l'approche partie prenante ne propose pas d'ancrage physique mais elle ne privilégie pas non plus une approche transversale. Pourtant, les solutions durables

dépassent les frontières de l'entreprises (Westley, Vredenburg, 1991). La question du transport et des émissions de gaz à effet de serre concourant aux dérèglements climatiques est, comme nous le savons tous, un enjeu majeur de nos sociétés modernes. Multiway en aidant au développement des transports en commun peut aider à réduire les émissions de CO₂ et à fluidifier le transport dans la ville. Mais, comme il a été montré tout au long de ce cas, une telle problématique ne progresse que sous l'avancée commune et convergente de multiples acteurs dont l'orchestration la plus légitime n'est pas forcément Multiway. C'est toute l'organisation de la ville qui est en jeu.

Le propos n'est pas ici de condamner l'approche parties prenantes menée par une entreprise mais de réaliser qu'elle ne peut constituer le seul niveau de traitement des questions de développement durable et qu'elle appelle des niveaux intermédiaires supérieurs dans lesquels l'entreprise aura certainement un rôle à jouer mais sans doute pas toujours le premier et l'exemple traité en est une illustration exemplaire.

Un risque d'instrumentalisation

L'approche par les parties prenantes peut être appliquée sans considération éthique. Les cartographies des parties prenantes, les tableaux de recensement des intérêts et de leurs moyens d'action, la prise en compte des réseaux d'acteurs et d'influences, les matrices d'évaluation de la nature et du poids des pouvoirs de chaque partie prenante (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989) permettent de mieux identifier, comprendre, intégrer les intérêts des différents porteurs d'intérêt... Mais, ces mêmes outils, maniés par des managers mal intentionnés peuvent tout aussi bien constituer des outils de manipulation. Nous sommes alors sur un niveau purement instrumental, déconnecté du niveau éthique selon la taxinomie de Donaldson et Preston (1995). A certains égards, le recrutement du responsable développement durable et son emploi à la rédaction de communication relève de cet inévitable niveau d'instrumentalisation et le rattachement à la direction communication aurait clairement entériné cette orientation. Mais le responsable, conscient des dérives possibles, entend bien faire avancer la démarche sur le fond et constitue un réseau d'alliés qui saura mettre en cohérence discours et pratiques.

Conclusion

Mettre en œuvre une stratégie de développement durable consiste pour un manager à veiller à assurer la rentabilité économique de son activité, tout en jouant un rôle positif dans la société et en préservant la biosphère, indispensable à la survie de l'espèce humaine. Cette notion englobante, universelle, transversale n'offre pas en l'état un cadre conceptuel suffisant pour penser le développement durable dans l'entreprise. La théorie des parties prenantes semble de prime abord la mieux à même d'offrir ce cadre.

Dans le cadre particulier de l'entreprise de transport public étudiée, l'approche par les parties prenantes a eu pour vertu d'incarner les intérêts économiques, sociaux et environnementaux, les trois piliers du développement durable. Cette approche paraît donc pertinente pour effectuer un diagnostic préalable à la formulation d'une stratégie de développement durable.

La considération des parties prenantes a par ailleurs eu le mérite de mettre en évidence les blocages et d'aborder la délicate question de la concertation, du dialogue et de la participation. La méthodologie la plus efficace pour lever ses blocages et initier une politique de développement durable peut donc être choisie.

Elle met également au jour la complexité des imbrications des acteurs développement durable sur un territoire donné, ici celui de European Metropolis à propos d'une problématique particulière, celle de la « mobilité durable » de ses habitants.

Par ailleurs, elle permet de questionner en amont la vocation même de l'entreprise en tant que partie prenante dans une société et un environnement naturel et propose un modèle plus humain de l'entreprise.

Cependant, cette approche est lourde à mettre en œuvre et ralentit la formulation de la stratégie du fait de la prise en compte d'un grand nombre de parties prenantes et rendant du coup l'approche plus paralysante qu'opératoire.

En outre, le caractère « socio-centré » de l'approche parties prenantes place la Nature au second plan derrière l'homme et risque de négliger le pilier environnemental du développement durable.

De même, son caractère « firmo-centré » tend à placer l'entreprise au cœur de la problématique alors qu'elle peut se situer parfois à la périphérie et jouer un rôle secondaire. Ce constat dépasse donc le champ d'action de l'entreprise et invite à une prise en compte conjointe du développement durable par les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et le monde économique.

Enfin, sans considérations éthiques, l'approche « parties prenantes » peut devenir un outil de manipulation. Or le développement durable perd beaucoup de son esprit et de son souffle lorsqu'il est réduit à une instrumentalisation.

A l'issue de ce bilan apports/limites, il ressort que l'approche partie prenante offre un intéressant outil de diagnostic pour initier une stratégie de développement durable, en revanche elle n'est pas suffisamment opératoire pour résoudre les difficultés qu'elle met au jour (à savoir le dépassement des conflits d'intérêts qu'incarnent voire exacerbent la prise en compte des revendications des parties prenantes).

Et, même si cette recherche ne permet pas de conclure, l'on peut espérer que l'allongement du processus de formulation de la stratégie raccourcira l'étape de mise en œuvre (comme le remarque Harrison, Freeman, 2004 pour la démocratie d'entreprise), dans la mesure où les employés, partie prenante traditionnellement hostile, auront été intégrés en amont.

Bibliographie

1. Boiral O., Croteau G. (2001), “Du développement durable à l’écologie industrielle ou les métamorphoses d’un concept caméléon”, onzième conférence de l’AIMS, université de Laval.
2. Carroll A. B. (1989), Business and Society, Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 653 p.
3. Christmann P., (2004) “Multinational Companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization”, Academy of Management Journal, vol 47, Number 5, October.
4. Donaldson T., Preston L. E. (1995), “The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications”, Academy of Management Review, January, vol. 20, issue 1, pp 65- 91.
5. Dontenwill E. (2005), “Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d’opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? ”, Revue des Sciences de Gestion, à paraître.
6. Ferry L. (1992), Le nouvel ordre écologique, Grasset, Paris, 275 p.
7. Freeman E. (1999), « Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol 24, number 2, p 233-236.
8. Freeman E., Gilbert D., (1988), Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 222 p.
9. Freeman E. (1984), Strategic Management, A stakeholder Approach, Massachusetts, Pitman Publishing Inc., 276 p.
10. Gauthier C, Reynaud E, (2004), « Comment communiquer sur l’environnement ? Le cas des sacs Leclerc », Session semi-plénière, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université du Havre, juin.

11. Harrison J., Freeman E., (2004) « Is organizational democracy worth the effort? », Academy of Management Executive, vol 18, N°3, p 49-53
12. Jones T., (1995) “Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics”, Academy of Management Review, vol. 20, issue 2, pp 404-437.
13. Jones T., Wicks A. (1999), « Convergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol 24, n°2, p 206-221
14. Kerr J. (2004), « The limits of organizational democracy », Academy of Management Executive, vol 18, n°3, p 81-95
15. Kim W. C., Mauborgne R. (1998), « Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy » Strategic Management Journal, vol 19, Number 4, p 323-338.
16. Lauriol J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », Revue Française de Gestion, n° 152, novembre-décembre.
17. Martinet A. Ch., Reynaud E. (2004), “Entreprise durable, Finance et Stratégie”, Revue Française de Gestion, n° 152, novembre-décembre.
18. Mintzberg H. (1983), Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
19. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1999), Safari en pays stratégie, Village mondial
20. Nahapiet J, Ghoshal S (1998), “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, Academy of Management Review, Number 23, p 242-266.
21. Serres M. (1990), Le contrat naturel, François Bourin, Paris, 191 p.
22. Sharma S. (2001), “L'organisation durable et ses stakeholders”, Revue Française de Gestion, novembre – décembre.
23. Sharma S., Vredenburg H. (1998), “Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities”, Strategic Management Journal, vol 19, Number 8, p 729-753.

24. Starik M. (1995), "Should trees have managerial standing ? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature", Journal of Business Ethics, vol. 14, issue 3, pp. 207-217
25. Vedelago F., Valéau P., Quéinnec E. (2004), « Les conflits de valeurs au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », chapitre 5 p 129-163 in Quéinnec E. & Igalens J., « Les organisations non gouvernementales et le management », Vuibert.
26. Vilanova L. (2004), "Financial distress, debt restructuring and project finance: the case of Eurotunnel", document de travail.
27. Westley F., Vredenburg H. (1991), "Strategic bridging: the Collaboration between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products", Journal of Applied Behavioral Science, Number 27, p 65-91