



## Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Dossier 5 | 2006

Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable

---

# Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?

Nathalie Semal

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1656>

DOI : [10.4000/developpementdurable.1656](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1656)

ISSN : 1772-9971

### Éditeur

Association DD&T

### Référence électronique

Nathalie Semal, « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 5 | 2006, mis en ligne le 10 janvier 2006, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1656> ; DOI : [10.4000/developpementdurable.1656](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1656)

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.



*Développement Durable et Territoires* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

---

# Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?

Nathalie Semal

---

- 1 La fin du XX<sup>e</sup> siècle a connu une profonde mutation économique, sociale et politique : globalisation et financiarisation de l'économie, émergence de modes de régulation alternatifs (priorité aux mécanismes du marché, approche participative, promotion des initiatives volontaires), irruption de l'environnement puis du développement durable dans l'espace public de discussion. Ce contexte a favorisé une mise en question du rôle social des entreprises et fait émerger la nécessité d'une plus grande ouverture des organisations sur le monde extérieur (OCDE, 2001 ; Brodhag, 2002 ; Persais, 2003 ; Gendron *et al.*, 2003a). Celles-ci sont tenues d'assumer la responsabilité des conséquences de leurs activités, de répondre à des attentes ou des obligations qui ne sont pas toutes inscrites dans le droit formel et de contribuer au développement durable (Friedman et Miles, 2002 ; Persais, 2002). Or, ce nouveau paradigme exige des solutions systémiques, lesquelles impliquent un investissement relationnel et une collaboration de l'ensemble des acteurs concernés (CMED, 1988; Ballet et Bazin, 2004a). La question du développement durable rejoint celle de l'intégration des attentes et des intérêts des parties prenantes dans la stratégie et la gestion de l'entreprise (Sharma, 2001).
- 2 La mise en oeuvre de la norme ISO 14001, référentiel de système de management environnemental (SME) le plus largement utilisé, par les organisations constitue un terrain de choix pour étudier les relations entre la théorie des parties prenantes et le développement durable. Cette norme, qui constitue « *l'approche la plus courante du développement durable dans les milieux d'affaires* » (Persais, 2004a), se réfère à la théorie des parties prenantes, dans ses dimensions gestionnaire et éthique, et tente d'en opérationnaliser certains principes (Gendron *et al.*, 2003a).
- 3 Mais les modalités pratiques de sa mise en oeuvre permettent-elles une intégration équilibrée des différents points de vue en présence ? Au-delà des discours, quelle place est

réservée, dans cette recherche d'une « *autre façon de faire des affaires* », aux citoyens, à travers les figures de parties intéressées non contractuelles que sont les consommateurs et les riverains ? C'est à cette question que cet article cherche à répondre sur base d'une mise en perspective socio-historique des pratiques et des discours relatifs au management environnemental d'une part et à la normalisation technique d'autre part.

- 4 Cette analyse a été menée au cours de la phase exploratoire d'une recherche doctorale. Elle s'appuie sur le croisement de trois sources de données : documents techniques relatifs à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et à la norme ISO 14001 ; journaux de bords, notes et comptes-rendus de réunions de travail et de comités de pilotage, recueillis au cours d'activités d'accompagnement de trois entreprises du secteur agroalimentaire (dont une PME) et une entreprise du secteur aéronautique en Région Wallone (Belgique), toutes filiales de grands groupes internationaux, dans leur démarche de formation à la norme ISO 14001 ; trois entretiens non directifs avec des « *témoins privilégiés* » (Quivy et Van Campenhout, 1988) de l'évolution de la normalisation de la gestion environnementale en Région Wallonne.
- 5 Cet article ne prétend pas à une quelconque représentativité des résultats en matière de pratiques des entreprises et de l'ISO, mais vise à proposer une hypothèse de recherche : l'existence de processus d'exclusion de certaines parties intéressées, et les moyens de mettre en évidence ces mécanismes.

#### *stakeholder theory*

- 6 C'est avec les travaux de Freeman (1984) que la « *stakeholder theory* » ou « *théorie des parties prenantes* » s'imposa comme l'un des courants majeurs de la pensée managériale actuelle. Ce courant repose sur une représentation de l'organisation comme nœud de contrats, ponctualisant un réseau complexe de relations mettant aux prises des groupes aux intérêts et rationalités multiples et parfois divergents (Penrose, 1959; Cyert et March 1963; Freeman, 1984; Harrisson et Freeman, 1999). Il vise à étendre le rôle des dirigeants de la protection des intérêts des seuls actionnaires (Friedman et Miles, 2002; Coelho *et al.*, 2003a; Post, 2003), à la gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes directement ou indirectement concernées par le fonctionnement de l'organisation, conciliant leurs multiples enjeux au jour le jour (Freeman, 1984; Kochan et Rubinstein, 2000; Mercier, 2001; Bazin et Ballet, 2004; Persais, 2004a). Le terme « *partie prenante* » (PP) désigne tout « *individu ou groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984).
- 7 La théorie des parties prenantes pose à l'organisation qui veut la mettre en oeuvre deux questions pratiques : quelles sont les PP à prendre en compte et comment intégrer leurs attentes et leurs intérêts ?
- 8 La définition de Freeman étant ambiguë (Brodhag *et al.*, 2004), plusieurs typologies ont été établies pour répondre à ces questions. Deux visions<sup>1</sup> s'affrontent : une vision gestionnaire et une vision éthique (Ballet et Bazin, 2004a).
- 9 Cette approche analyse l'influence des parties prenantes sur la performance et la pérennité de l'entreprise. De nombreux auteurs posent l'hypothèse qu'une bonne gestion des PP améliore la performance de l'organisation (Freeman, 1984; Jones, 1995; Berman *et al.*, 1999; Jones et Wicks, 1999) bien que les résultats des études empiriques soient ambigus (Atkinson *et al.*, 1997; Mercier, 2001; Post, 2003). Les PP détenant des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, celle-ci doit entrer en contact avec

ses PP d'une part pour obtenir de l'information sur les demandes et les attentes de son environnement socio-économique, afin d'améliorer sa stratégie et ses prévisions, et d'autre part, pour leur donner à voir en quoi elle répond à ces demandes et attentes et mérite leur confiance (Freeman, 1984; Jones, 1995; Karpik, 1996; Jones et Wicks 1999; Mercier, 2001). La gestion passe par l'information comme moyen d'éviter l'opposition ou de gagner l'adhésion. La mise en relation de l'entreprise et de ses PP se pense en terme de relation entre diffusion et contenu de messages, et comportement attendu des PP, donc de communication (Darras, B. *et al.*, 1995). Toutes les PP n'ayant pas les mêmes capacités à peser sur la performance de l'organisation, la vision gestionnaire tend à les hiérarchiser sur base empirique. Des typologies inspirées de l'approche contractuelle de l'organisation, discriminent les PP en fonction de la nature et du degré de la formalisation des relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise. Carroll (1996) distingue les PP qui peuvent faire valoir des droits de propriété ou des intérêts dans le fonctionnement de l'entreprise (parties prenantes primaires) de celles qui ne le peuvent pas (parties prenantes secondaires). Clarkson (1995) discrimine les PP volontaires, qui recherchent et poursuivent leur propre intérêt à travers l'établissement de relations avec l'entreprise, acceptent le partage de risques inhérent à la contractualisation contre rétribution, des PP involontaires qui s'exposent malgré elles aux conséquences (externalités) des activités de l'entreprise (Clarkson, 1995; Kochan et Rubinstein, 2000). Ces typologies aboutissent à une hiérarchisation similaire des PP et affirment une différence entre les partenaires qui contribuent aux activités techniques et économiques de la firme - propriétaires, actionnaires, employés, fournisseurs, clients, sous-traitants, banques, assurances, ... - et les autres - consommateurs, mouvements associatifs, société civile en général - (Clarkson, 1995; Carroll, 1996; Pesqueux, 2002). Les pouvoirs publics sont des PP au statut plus ambigu, et leur classification dans l'une ou l'autre catégorie dépend des attributs pertinents pour construire la typologie d'une part, et du contexte d'autre part. N'établissant de contrat direct avec l'organisation que dans le cadre des marchés publics, ils n'entretiennent pas moins des relations formalisées par le biais des réglementations et détiennent des ressources et des compétences dont l'organisation a besoin. Ils sont aussi le relais des intérêts des citoyens, mais les entretiens réalisés montrent que dans ce rôle, ils perdent une part de leur légitimité et ont un pouvoir d'action plus limité. Une faiblesse de ces typologies réside dans la définition même des idéaux-types qu'elles proposent. La première catégorie, dont l'identification repose sur le haut degré de formalisation des relations (contrats, cahiers des charges, réglementations) entre l'entreprise et ces parties prenantes, est clairement spécifiée mais sous-estime l'importance des relations informelles dans l'action organisée. La seconde catégorie est définie par défaut : elle renvoie à un mélange diversifié de relations formelles et informelles et s'avère plus floue et hétérogène.

- 10 Le modèle de Mitchell *et al.* (1997) tente de dépasser ces faiblesses, en distinguant les PP en fonction des différentes combinaisons des trois attributs qui détermineraient l'efficacité de leurs pressions sur l'entreprise : leur pouvoir (normatif, symbolique ou technico-économique), leur légitimité (en référence à des comportements ou structures reconnues et souhaitées), et l'urgence de la demande (en relation avec les dimensions temporelle et critique du problème). Les PP attireraient d'autant plus l'attention du manager qu'elles possèdent et activent de nombreux attributs (Mitchell, *et al.*, 1997).
- 11 Cette vision est dénoncée parce qu'elle ne prend pas en compte les influences indirectes sur l'organisation et parce qu'elle légitime avec des arguments scientifiques l'exclusion de

PP ayant des intérêts à défendre mais peu de pouvoirs sur la firme (Persais, 2003 et 2004a). Elle est aussi critiquée parce qu'elle propose comme règle d'action implicite que, compte tenu de la rationalité limitée des dirigeants, ceux-ci doivent focaliser leur attention sur les PP les plus influentes (Mitchell *et al.*, 1997; Jones et Wicks, 1999; Callens, 2000). C'est donc une vision opportuniste, et, dans une logique d'action économique, pas moins normative que la vision éthique.

- 12 La vision éthique conteste les distinctions établies a priori par ces typologies et la hiérarchisation qu'elles établissent (Ballet et Bazin, 2004a). Chaque individu ou groupe d'individus serait potentiellement affecté par ou capable d'affecter l'entreprise, et, de plus, la complexité et la diversité des situations réelles dans lesquelles les entreprises sont engagées rendent impossible toute définition a priori du caractère important ou moins important des PP (Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Jones et Wicks, 1999; Persais, 2002). Ce courant ne propose donc pas de mode de hiérarchisation des PP.
- 13 Les relations entre l'organisation et ses PP sont appréhendées comme des relations sociales, formelles et/ou informelles. La théorie des parties prenantes devient un mode de conceptualisation de l'insertion de l'organisation dans la communauté et de construction d'un espace de responsabilité qui rendrait celle-ci efficiente. La définition des enjeux procéderait d'un processus de coopération intersubjective afin de fixer les contenus, limites, modes opératoires et sanctions qui structurent cet espace de responsabilité (Damak Ayadi et Pesqueux, 2003; Gomez, 2004; Ballet et Bazin, 2004a). Ce processus s'appuierait sur des dispositifs permettant la participation des multiples PP à une discussion libre de toute contrainte. En d'autres termes, la conciliation des intérêts en présence supposerait l'établissement d'un dialogue entre l'entreprise et ses parties intéressées (Ballet et Bazin, 2004a; Persais, 2004b). Le dialogue constitue donc un processus de délibération et de construction d'un accord entre organisation et PP. Il ne se limite pas à la communication d'entreprise. Au delà du fait de rendre compte de ses activités, il implique que l'organisation rende possible la prise de parole de ces PP, la reconnaisse comme légitime et adopte une attitude réflexive (Bouty, 2000; Kingo, 2000; Persais, 2002; Morroni, 2003; Brodhag, 2004). Cette « éthique de la discussion » repose des processus par lesquels les hommes s'entendent, se confrontent sur ce qu'ils vont faire ou ont à faire, et qui contribuent à structurer le monde social vécu et suppose l'établissement d'un cadre rendant possible cette discussion (Habermas, 1987, in Darras *et al.*, 1995).
- 14 Cette approche est critiquée pour sa dimension moralisante et son manque d'opérationnalité. En outre, les intérêts en présence étant multiples et pouvant s'avérer contradictoires, elle ne donne aucune piste sur les moyens qu'ont les dirigeants de les concilier à défaut d'arbitrage (Damak Ayadi et Pesqueux, 2003; Ballet et Bazin, 2004a; Persais, 2004b).
- 15 Quelle que soit la vision privilégiée, la gestion des relations de l'organisation avec les PP se fonde sur l'établissement de procédures de communication et/ou de dialogue avec elles, particulièrement dans le cadre du développement durable. L'analyse de ces procédures et des modalités de leur mise en pratique constitue une méthode de description des modes de gestion des PP par une organisation (Pelle Culpin, 1998; Callens, 2000; Sinclair-Desgagné et Gozlan, 2003). Les études menées en ce sens se focalisent essentiellement sur la divulgation et la diffusion d'informations relatives aux enjeux sociétaux, de l'entreprise vers les parties prenantes (Pelle Culpin, 1998; Persais, 2003; Sinclair-Desgagné et Gozlan, 2003). Cette approche ne permet toutefois pas d'évaluer dans

quelle mesure ces procédures et pratiques de gestion des parties prenantes permet l'intégration de leurs intérêts dans le gouvernement de l'entreprise. Elle n'assure ni que chaque partie prenante reçoit effectivement l'information diffusée, ni que cette information « fasse sens » pour lui. Elle n'aborde pas non plus la manière dont l'organisation collecte, traite et utilise l'information qu'elle reçoit des parties prenantes (Darras *et al.*, 1995). Or, l'intégration des attentes des PP suppose que l'entreprise se dote de processus permettant de transformer les demandes, les pressions ou les revendications des parties prenantes en informations utilisables par le manager (Persais, 2002; Damak Ayadi et Pesqueux, 2003): indicateur, contrainte, élément de système d'alerte... Les conditions pratiques et locales de ces processus sont essentielles pour cerner les cibles, moyens et effets effectifs de ces modalités de dialogue et de communication.

- 16 La théorie des parties prenantes est devenue le cadre théorique d'un ensemble de réflexions centrées sur les relations entre économie et société: les systèmes de gouvernance d'entreprise, les écoles de pensée de la responsabilité sociale des entreprises, le management responsable et la contribution des entreprises au développement durable (Damak Ayadi et Pesqueux, 2003; Gendron *et al.*, 2003a; Ballet et Bazin, 2004a; Persais, 2004a). Tous posent la question de la distribution des intérêts, des ressources et des responsabilités de chacun des acteurs et mettent en lumière forces et les limites de la théorie des parties prenantes.
- 17 Bien qu'interdépendantes, les dimensions économique, sociale et écologique sur lesquelles s'appuie le développement durable ne forment pas un champ d'action homogène. Elles délimitent au contraire des « *univers de sens* » également pertinents, qui décrivent différemment problèmes et solutions, des systèmes de relations qui partagent des ressources, opportunités et compétences communes mais les hiérarchisent, les distribuent et les utilisent différemment (De Munck et Verhoeven, 1997). Articuler ces dimensions dans la perspective d'un développement durable nécessite d'articuler ces mondes d'action différents, ce qui ne peut s'envisager sans une définition extensive des PP et l'établissement d'une éthique de la discussion à l'échelle de la société.
- 18 Dans cette optique, certains auteurs proposent de considérer l'environnement naturel – entité non humaine - comme une PP à part entière (Buchholz, 1993; Starik, 1995; Stead et Stead, 2000; Bazin et Ballet, 2004; Driscoll et Starik, 2004; Doane, 2005). Cette proposition est controversée. Persais (2002 ; 2004b) fait remarquer que si l'entreprise a la capacité d'agir sur les milieux naturels, l'inverse n'est pas vrai. Pourtant, l'un des thèmes clés du développement durable n'est-il pas que l'environnement naturel entretient avec le développement et les organisations des relations de dépendance mutuelle (CMED, 1988; Driscoll et Starik, 2004) ? Mitchell et al (1997)., Ballet et Bazin (2004a et b) considèrent cette idée comme peu opérationnelle, car la théorie des parties prenantes impliquerait une explicitation des intérêts ; or, la nature « *ne peut dire ce qui est bon ou mauvais pour elle* » . Elle n'est pas pour autant silencieuse, et cet élargissement pourrait se faire en prenant en compte les intérêts de ses porte-parole, acteurs humains ou non-humains qui se sentent concernés par la nature et/ou la font parler (Phillips et Reichart, 2000; Callon. *et al.*, 2001; Driscoll et Starik, 2004).
- 19 Proposer de considérer l'environnement comme une partie prenante, c'est aussi un moyen de prendre en compte la complexité des relations que l'homme (et les activités économiques) entretient avec la nature. Le développement durable renvoie en effet à des notions de multiplicité des temporalités et des espaces, d'incertitude, d'irréversibilité, de globalité et d'auto-limitation (Starik, 1995; Driscoll et Starik, 2004; Doane, 2005). Mitchell

*et al.* (1997), en introduisant la notion d'urgence qui permet de rendre le modèle dynamique et de faire passer une PP d'une catégorie à une autre en fonction du contexte, avaient déjà fait un premier pas vers cette prise en compte de la complexité. Toutefois, la notion d'urgence ne permet pas de rencontrer pleinement les enjeux de protection de l'environnement et de développement durable : les crises, qui déterminent l'urgence d'une situation, génèrent des pollutions massives mais ponctuelles (Driscoll et Starik, 2004) -même si leurs effets peuvent se faire sentir à long terme. Or, les pressions sur l'environnement liées aux pollutions faibles mais chroniques et diffuses, dont les effets sont cumulatifs, constituent des problèmes tout aussi importants à prendre en compte (Wright et Nebel, 2002). Et ces dernières constituent pourtant le type de pollution le plus fréquent généré par les entreprises.

- 20 Seule, l'organisation se trouve bien démunie pour appréhender cette complexité et résoudre les problèmes qui se posent à elle. Le développement durable implique de nouvelles formes de savoirs autant que de coopération. Or, les processus de dialogue avec les PP ont également une dimension cognitive essentielle : les connaissances et compétences nécessaires pour faire face à un problème sont distribuées entre les différents acteurs concernés par ce problème, et le processus de discussion permet aux entreprises de mobiliser et d'intégrer (ne fût-ce que partiellement) ces savoirs (Martinet et Reynaud, 2001; Persais, 2002). La discussion coopérative dans le cadre de réseaux d'alliances ou de « fora hybrides » (Callon et Ripp, 1992; Callon *et al.*, 2001) s'affirme comme un mode de régulation pertinent pour faire du développement durable une réalité (Brodhag, 2004). L'approche par réseau, déjà présente dans la théorie des parties prenantes (Rowley, 1997; Driscoll et Starik, 2004) nécessiterait dans ce cadre un approfondissement.
- 21 La norme ISO 14001 est une norme technique internationale, un "accord documenté contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi" (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Suite à une première version, publiée en 1996, l'ISO en a publié en 2004 une version révisée.
- 22 L'objet de cette norme est de définir les exigences d'un système de management environnemental, outil procédural visant à « aider l'entreprise à se construire une démarche systématique d'identification, contrôle, maîtrise et amélioration des aspects de ses activités susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement » (ISO, 1996). Comme toute norme procédurale, elle ouvre un espace d'interprétation qui laisse une large marge de manœuvre aux organisations qui la mettent en oeuvre (Power, 1997).
- 23 La norme ISO 14001 est considérée par les organisations et par les pouvoirs publics comme un outil fondamental du développement durable, car elle se veut conforme au principe et aux modalités de dialogue avec les PP. Au niveau global, la norme ISO 14001 est le produit d'un processus d'élaboration standardisé et formalisé, commun à toutes les normes techniques internationales. C'est un processus décentralisé, qui relève de la responsabilité d'un comité technique, comprenant des sous-comités et des groupes de travail, où toutes les parties prenantes se retrouveraient donc « partenaires à droits égaux » dans la recherche de solutions à des problèmes de normalisation d'envergure mondiale (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Au niveau local, la norme ISO 14001 impose à l'entreprise usager de choisir, formaliser dans des procédures et appliquer les principes, moyens et limites de son dialogue avec ses PP, ou selon le vocabulaire de l'ISO, ses parties

intéressées. La norme ISO 14001 définit une PP comme tout « individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise » (ISO, 1996).

- 24 Dans quelle mesure les pratiques effectives permettent-elles d'actualiser cette finalité ? L'intégration des attentes des PP aboutit-elle à une conciliation des intérêts en présence ou à un processus de réduction (Gomez, 2004) qui contribue à exclure certaines PP ? Dans quelle mesure la norme ISO 14001 permet-elle de réguler et/ou de transformer les relations entre l'économie et la société, entre l'organisation et les citoyens ?
- 25 Cet article se focalise sur l'analyse du dialogue avec deux figures du citoyen : le consommateur et le riverain. Ils sont des PP externes, secondaires et non contractuelles, qui n'entrent pas en relation directe et volontaire avec la firme elle-même pour poursuivre leur intérêt mais qui sont exposées aux conséquences des activités de l'organisation. Ne possédant ni ressources indispensables à l'entreprise, ni de pouvoir d'intervention légal dans les affaires de l'entreprise, leur pouvoir est diffus et tient, pour le consommateur, au mécanisme de défection, pour le riverain, à celui de prise de parole ou de revendication (Le Bas, 2004). Les consommateurs et des riverains sont donc des PP faibles, dans le sens où ils ne possèdent aucun statut autre ni attribut qui permettraient de les classer parmi les PP importantes de l'organisation et où ils peuvent être légitimement et « scientifiquement » exclus des priorités de l'organisation.
- 26 Selon l'ISO, la norme ISO 14001 serait le fruit d'un consensus entre PP à la gestion environnementale des entreprises, invitées à participer à son élaboration : organismes membres de l'ISO, représentants qualifiés des milieux industriels, professionnels du management, instituts de recherche, représentants des pouvoirs publics, des associations de consommateurs et des réseaux associatifs de défense de l'environnement, qui incluent notamment des comités de défense locaux (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003).
- 27 Toutefois, le fait de participer aux travaux de l'ISO ne signifie pas que toutes les PP ont un pouvoir de décision. En effet, seuls les comités membres de l'ISO disposent du droit de vote quant à l'approbation d'avant-projets ou de projet final des normes, afin, selon l'ISO, de garantir un arbitrage équilibré entre les intérêts en présence. Une norme internationale est en dernière analyse « le résultat d'un accord entre les comités membres de l'ISO » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002) et non des parties prenantes elles-mêmes.
- 28 De plus, l'équilibre de la représentation des différentes PP n'est pas assuré. La participation des experts aux réunions de travail de l'ISO n'est pas rémunérée, et leurs frais de voyage et séjour sont à leur charge. Participer aux travaux de l'ISO coûte cher, ce qui explique que certaines catégories de PP sont sous-représentées : petites et moyennes entreprises (PME), entreprises et organismes de normalisation des pays en voie de développement, ONG, associations de consommateurs, fonctionnaires d'administrations nationales (Mertz, 2001).
- 29 Autre question : la position des experts qui négocient la norme est-elle représentative de celle de la catégorie de parties intéressées dont ils sont les porte-parole ? Les organisations internationales gouvernementales et non- gouvernementales admises à ces réunions sont soit institutionnellement liées à l'ISO soit invitées par eux (ISO, en ligne ; le 20 novembre 2002), soit sur base de « leur collaboration régulière avec nous et leur volonté d'arriver à un consensus ». Les PP ne choisissent pas leurs représentants, et rien ne garantit que soient représentées toute les tendances et positions au sein d'une même catégorie de PP.



- 30 Enfin, le ou les réseau(x) qui met(tent) en relation les organismes de normalisation et les acteurs industriels sont bien stabilisés : les organismes de normalisation ont d'abord pour finalité d'égaliser les règles du jeu économique de façon à maintenir le système de marché libre et concurrentiel (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Ils ont un long passé de coopération avec les acteurs industriels, et les experts qui le constituent ont une formation et une culture proche de celles des milieux industriels. Ces processus de circulation des informations, des savoirs et des valeurs qui existent de longue date au sein de « *la grande famille ISO* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), n'auraient-ils pas favorisé une proximité de points de vue des experts de l'ISO, des industriels et des professionnels du management qui aurait littéralement été inscrits dans la norme (Tamm Hallström, 1996) ?
- 31 Dans les faits, le contenu de la norme ISO 14001 a été négocié essentiellement entre acteurs du secteur privé et experts des organismes de normalisation. C'est surtout de leurs points de vue qu'elle est représentative, dans sa version de 1996 comme dans celle de 2004 (Tamm Hallström, 1996; Reverdy, 1998), même si, pour la version 2004, les efforts d'ouverture de l'ISO ont contribué à augmenter la participation des représentants des consommateurs et des riverains aux travaux de l'ISO (ISO, 2004). Certaines modifications des spécifications de cette nouvelle version répondent à leurs demandes de renforcer le contenu substantif des spécifications, notamment en matière de respect des engagements, de communication et d'amélioration des performances environnementales (Schoener, 1996; Mac Gray, 2002)
- 32 Quant à l'ISO, il s'avère être bien plus qu'un cadre neutre où les PP négocient les règles du jeu en commun. L'ISO est aussi une organisation qui recherche dans le dialogue avec ses PP les moyens d'assurer sa pérennité et sa légitimité, et de contribuer au développement durable. Il aussi a construit avec ses PP des relations différenciées au cours du temps qui ont contribué à structurer et orienter ses objectifs, ses activités et les normes qu'il produit.
- 33 La norme ISO 14001 a un contenu essentiellement procédural, et ses effets dépendent largement des conditions de sa mise en oeuvre. Elle n'est pas pour autant une convention désincarnée : sa mise en oeuvre engage et met en relation des personnes, des objets, des relations, des représentations, des discours. Elle se concrétise dans un dispositif (Benezech, 1996), qui distribue les ressources, compétences et responsabilités et organise des formes de mise en visibilité.
- 34 La norme ISO 14001 rend possible l'obtention d'une certification de l'organisation, attestant de la conformité de son SME aux exigences du référentiel. La certification est une procédure prescrivant un ensemble d'activités de vérification et d'attestation standardisées par un organisme tiers indépendant (Reverdy, 1998; Mertz, 2001). La certification est un acte public, qui se matérialise par la délivrance d'un certificat et fait l'objet d'une « publicisation » de la part de l'entreprise. En tant que label, la certification délivre un signal supposé créer de la confiance et renforcer les relations de l'organisation et de ses parties prenantes (Benezech, 1996; Karpik, 1996).
- 35 Mais le signal que délivre la certification est ambigu. Pour les consommateurs et les riverains, la certification n'atteste en définitive que de la conformité des pratiques des entreprises à ses propres objectifs et aux exigences procédurales de la norme au moment où s'effectue la vérification. Elle ne prétend pas garantir la pertinence des décisions et actions de l'entreprise, notamment par rapport aux intérêts des PP. De plus, la procédure

aboutit à la délivrance d'un certificat unique, alors que le fait d'être en conformité avec les exigences de la norme ISO 14001 peut recouvrir des situations différentes d'une entreprise à l'autre<sup>2</sup>, ce qui rend la comparaison entre entreprises certifiées difficile (Reverdy, 2002; Van Regenmortel et Rousseau, 2004).

- 36 Ce signal parvient-il au moins aux riverains et aux consommateurs ? Il existe deux voies d'utilisation du label « certifié conforme à ISO 14001 » à des fins de publicité. D'une part, l'entreprise peut en faire mention sur les documents de communication institutionnelle, c'est-à-dire qui circulent dans les espaces marchand et politico-administratif. Il ne figure pas sur les documents publicitaires destinés au grand public, ni sur les étiquettes des produits mis en vente. Les distributeurs ne relayant guère l'information, la certification ne saurait constituer un repère pris en compte dans le comportement d'achat du consommateur moyen (Van Regenmortel et Rousseau, 2004). D'autre part, certains sites Internet proposent des listes d'entreprises certifiées, rendant l'information publique. Mais l'information effective suppose une recherche active de leur part (Darras *et al.*, 1995), comportement qui n'est adopté que par une minorité déjà bien informée de citoyens (Morrioni, 2003).
- 37 La certification ne constitue donc qu'un signal peu informatif, ambigu et peu visible pour le citoyen. Faut-il s'étonner qu'une recherche menée auprès des consommateurs montre que dans leur grande majorité, soit ils ignorent l'information délivrée par le certificat, soit ils la considèrent comme dépourvue de sens (Van Regenmortel et Rousseau, 2004)?
- 38 La norme ISO 14001 impose également à l'organisation de se doter d'un ensemble de procédures de communication interne et externe. En matière de communication externe, seules des procédures de communication passive sont imposées. L'organisation doit « recevoir et documenter les demandes pertinentes des parties intéressées externes et y apporter les réponses correspondantes » (procédure de gestion des plaintes des PP) et rendre la politique environnementale « accessible au public ». Toute initiative supplémentaire (comme la publication d'un rapport environnemental) en matière de communication est laissée à son libre choix, mais ce choix doit être consigné par écrit (ISO, 1996). La version 1996 est muette quant au contenu de cette communication, mais la nouvelle version de la norme précise que cette communication externe porte sur les aspects environnementaux significatifs de l'entreprise.
- 39 Les préconisations en matière de communication interne sont plus pro-actives. L'entreprise doit s'assurer que la politique environnementale soit diffusée auprès de son personnel et des sous-traitants présents sur le site concerné par la certification et qu'ils soient sensibilisés à l'importance du projet et de leur contribution personnelle à son bon déroulement. Mais bien plus, elle exige que l'entreprise identifie et comble les besoins en formation de son personnel. Elle doit aussi mettre en place des procédures d'identification, de documentation et de circulation des problèmes et incidents significatifs (ou « non-conformités ») par son personnel (ISO, 1996). Les enjeux de cette communication interne ne se limitent pas à la prise en compte des intérêts des parties prenantes internes de l'entreprise : s'y mêlent des enjeux de révélation de l'information à destination des dirigeants, et de contrôle a priori et a posteriori des tâches effectuées par les membres de l'organisation, et donc des individus eux-mêmes<sup>3</sup> (Gomez, 1996).
- 40 Enfin, la norme ISO 14001 va plus loin que la communication car elle précise que l'énoncé de la politique environnementale de l'entreprise doit ainsi être « en relation » avec les points de vue des parties intéressées (ISO, 1996). La politique environnementale définissant les engagements et objectifs prioritaires de l'entreprise, servant de base à son

programme d'actions et devant être révisée chaque année en fonction de l'évolution de la situation, cette spécification implique que les attentes et demandes des parties intéressées doivent avoir une influence dans les processus de décision et la gestion opérationnelle de l'entreprise. C'est donc bien un processus de dialogue qui est visé, un dialogue médiatisé et pas forcément inter-personnel.

- 41 Comment les organisations dialoguent-elles avec les consommateurs et les riverains ? Les entreprises observées adoptent une position minimaliste en matière de communication externe. L'exigence d'accessibilité des PP à la politique environnementale est interprétée comme l'envoi d'une copie de cette politique à qui le demanderait, ce qui s'avère rare. Même lorsque cette politique est envoyée aux riverains, l'impact sur le public reste très incertain : sommaire et abstraite tout à la fois, la politique environnementale ne contient guère d'informations appropriables et utilisables par les consommateurs et les riverains (Morrone, 2003). A contrario, un nombre croissant d'entreprises développent actuellement une communication externe active, principalement en publiant des rapports environnementaux, ceux-ci soulèvent beaucoup de questions quant à leur pertinence, leurs finalités, leur contenu et leurs formats. En effet, soit ils évacuent ou minimisent les informations sensibles, ou les restituent dans un format inutilisable, soit ils utilisent un jargon de spécialistes et nécessitent de la part du lecteur des connaissances scientifiques (Pelle Culpin, 1998; Morrone, 2003; Persais, 2004a). Ils ne permettent pas aux consommateurs et aux riverains de prendre part au débat public sur les pratiques, les objectifs et les règles d'action en matière de gestion environnementale des entreprises, et sont dès lors peu lus (Morrone, 2003). La version 2004 de la norme tente de rectifier ces pratiques en insistant sur le fait que la communication externe doit porter sur les aspects environnementaux significatifs de l'organisation (ISO, 2004).
- 42 La gestion des plaintes des entreprises observées fait également l'objet d'interprétations minimalistes. Deux d'entre elles ont choisi de ne tenir compte que de nouvelles plaintes, négligeant de prendre en compte l'historique des demandes des PP : elles estiment ainsi « remettre les compteurs à zéro ». De plus, c'est l'entreprise qui décide quelles formes de réponses doivent être apportées aux riverains<sup>6</sup>, et comment ces plaintes vont être transformées en informations utiles pour elle. La réponse d'une entreprise à une plainte peut se limiter à une forme élaborée d'accusé de réception, la plainte peut être archivée et sa traçabilité assurée, sans qu'elle soit pour autant analysée et qu'elle suscite une réflexivité de la part de l'organisation. Dès lors, le travail de traduction des plaintes et des demandes en informations utiles pour l'entreprise ne se fait tout simplement pas. Enfin, dans toutes les entreprises observées, lorsque les normes imposées sont respectées ou que le problème soulevé par la plainte ne fait l'objet d'aucune réglementation, la plainte reste généralement sans suite : « Nous sommes en dessous des normes de rejet de graisses dans l'atmosphère, et pour le reste, ce n'est actuellement pas mesurable. Que veulent-ils (ndla : les riverains) de plus ? » Ce n'est donc pas la prise de parole du riverain qui est ici considérée comme légitime, mais l'outil législatif qui reconnaît et institue ses droits. Dans d'autres cas, l'entreprise cherche à empêcher cette prise de parole : « ... à chaque plainte, nous leur envoyons une caisse de nos produits. Et croyez-moi, après cela, on ne les entend plus. » C'est le riverain qui proteste, mais c'est à son identité de consommateur que l'entreprise fait appel pour le faire taire.
- 43 L'établissement d'un dialogue local n'est pourtant pas impossible. Certaines entreprises observées travaillent en collaboration avec les autorités locales, ou ont noué des liens de collaboration avec des riverains proches de l'usine : « Ce sont les voisins qui me préviennent

quand le système de dépoussiérage a un problème. Ils le sentent avant que nos appareils le détectent. Ça nous permet d'intervenir très tôt ». Mais ces actions sont difficiles à formaliser et donc à valoriser dans le cadre d'une procédure de certification.

- 44 Les développements qui précèdent montrent que la reconnaissance d'une prise de parole légitime du consommateur et du riverain est au cœur du problème du dialogue des parties prenantes. Le riverain, plus encore que le consommateur, est disqualifié en tant que PP: malgré les spécifications de la norme, les possibilités d'interagir avec l'entreprise, et a fortiori d'exercer un pouvoir sur elles, sont faibles. Leur pouvoir est associé aux ressources et aux alliances qu'ils sont en mesure de mobiliser pour se mettre en position de produire un énoncé légitime aux yeux de l'entreprise : la loi ou le monde associatif (Stengers, 1997).
- 45 Or les associations de consommateurs semblent, depuis un an ou deux, vouloir prendre le relais. Ainsi, au cours de l'année 2003, le magazine de l'association belge des consommateurs, Tests-achats, a publié deux études d'un concept nouveau. Il s'agissait de comparer le comportement « éthique » d'un panel d'entreprises présentes en Belgique sur les mêmes marchés et dont les produits sont très comparables et substituables. Les critères d'évaluation du comportement éthique, bien que ne mentionnant ni la norme ISO 14001, ni le SME, se basent bel et bien sur les pratiques de gestion qu'ils impliquent : politique environnementale formalisée, respect de conventions sectorielles, transparence. Un classement des marques est directement proposé au consommateur : ainsi, en lisant ces articles, le consommateur est non seulement informé de certains aspects des modes de production, qui restaient dans l'ombre pour lui, et par une source en laquelle il a placé sa confiance, mais qui plus est, le format de cette information lui permet de relier ce nouveau savoir à ses pratiques d'achats. On peut poser l'hypothèse que cette nouvelle mise en visibilité des entreprises peut à terme permettre de peser sur leurs comportements.
- 46 La norme ISO 14001 est considérée par de nombreux experts et/ou chercheurs et de nombreux industriels comme un outil de développement durable et comme une cristallisation de la « stakeholder theory ». Cette légitimité tient d'une part à son mode d'élaboration dit « par consensus entre parties prenantes » et d'autre part, aux procédures de communication et de dialogue avec les parties intéressées qu'elle impose aux organisations usagers.
- 47 L'analyse des modalités de mise en oeuvre et des procédures d'élaboration de la norme et des procédures de dialogue mises en place par les entreprises montre que cette vision idéale est encore bien éloignée des pratiques effectives, malgré les progrès que laisse espérer la révision de la norme.
- 48 Pour les organisations, au nombre desquels il faut compter l'ISO elle-même, la norme ISO 14001 est d'abord un moyen de poursuivre leur intérêt et leur stratégie. La finalité de tout gouvernement d'organisation est d'abord d'en assurer la pérennité. L'information étant source de pouvoir, elles cherchent à s'en assurer le contrôle. Les entreprises sélectionnent ce qu'elles donnent à voir de leurs pratiques et comment elles le donnent à voir en fonction de ceux à qui elles les donnent à voir, car l'information environnementale est porteuse d'enjeux majeurs pour la survie de l'organisation : améliorer son image de marque et conserver sa marge de manœuvre (Morrone, 2003). Quant à la certification, elle est un dispositif qui permet avant tout d'intéresser les entreprises et de réduire les incertitudes quant à l'accueil qu'elles lui réserveront. C'est

aussi un outil de communication symbolique. Mais, en ce qu'elle donne à voir les efforts de l'organisation, et non les résultats de ces efforts, elle ne constitue qu'un signal ambigu.

- 49 Dans les faits, les pratiques de dialogue avec certaines PP sont de pure forme. Ces pratiques ne permettent guère aux citoyens de disposer du niveau d'information suffisant, de la légitimité, et de la connaissance des moyens d'action, qui les rendraient aptes à saisir les opportunités ouvertes par les dispositions contenues dans la norme ISO 14001. Le dialogue des parties prenantes n'inclut que virtuellement les consommateurs et les riverains. Le citoyen isolé n'a qu'un pouvoir diffus sur l'entreprise, il ne peut l'influencer qu'en utilisant d'autres médiations qui renforcent son pouvoir. Les acteurs reconnus comme partenaires à part entière ont un caractère institutionnel marqué : s'il est important pour les organisations de communiquer avec leur environnement, « *le principal élément de [cet] environnement (...), ce sont d'autres organisations ; le citoyen et la communauté choient entre 2 chaises* » (Perrow, 1991). Les acteurs qui ont droit à la parole sont de fait, ou potentiellement, des membres de la « *grande famille ISO* », forme de collectif qui comprend les producteurs de la norme, l'ISO et ses partenaires institutionnels, les managers de l'entreprise, ses partenaires économiques et les experts institutionnels locaux, et entre lesquels s'opèrerait parallèlement une « *normalisation implicite* » des savoirs, des routines, des concepts, des répertoires d'interprétation, du jargon professionnel.
- 50 En résumé, les intérêts des PP sont différemment pris en compte en fonction de leur position dans le dispositif de normalisation/certification ISO 14001. Le dispositif actuel fait taire des voix qui ont droit de cité dans l'esprit de la théorie des parties prenantes. Il permet et stabilise l'exclusion de certaines d'entre elles, notamment les consommateurs et les riverains, dans le réseau qu'elle contribue à stabiliser. La partition des PP qu'il établit non seulement déforce la norme ISO 14001 en tant que mode de régulation alternatif des rapports entre économie et société dans le paradigme du développement durable, mais grippe la dynamique d'apprentissage collectif que permettent l'intégration de l'organisation dans la communauté locale et le dialogue avec les parties prenantes (Persais, 2002; Gendron et al., 2003a).
- 51 La « *qualité environnementale* » des entreprises se négocie en définitive au global (énonciation de la norme) comme au local (organisation des modes de production) au sein de l'espace marchand. Le potentiel d'intégration du droit de négociation de toutes les PP paraît faible en l'absence d'un dispositif de veille citoyenne par les associations de consommateurs et de défense de l'environnement, comparable à celui qui existe aux USA pour le *Responsible Care*. Ce dispositif permet à ces associations de comparer et de questionner les pratiques et les décisions des entreprises et/ou d'enclencher une réponse du marché, mettant les consommateurs et les riverains en position de sujets, auteurs d'une action et d'une parole légitime au sein du réseau de la grande famille ISO.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. et Wells, R. B. "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, 38 1997, p. 25-37.
- Ballet, J. et Bazin, D. "Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes", *Vertigo*, 5 (2): 2004a, p. 10. <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- Bazin, D. et Ballet, J. "Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder?" *International Journal of Sustainable Development*, 7 (1): 2004, p. 59-75.
- Bazin, D. et Ballet, J. "Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder?" *International Journal of Sustainable Development*, 7 (1): 2004, p. 59-75.
- Benezech, D. "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 27-44.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T. M. "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 1999, p. 488 - 506.
- Bouty, I. "Interpersonal and interaction influences on informal resource exchange between r&d researches across organizational boundaries", *Academy of Management Journal*, 43 (1): 2000, p. 50-65.
- Brodhag, C. "Ethique d'entreprise et développement durable", *Entreprise Ethique* (16): 2002.
- Brodhag, C. La dynamique des réseaux et des systèmes d'information en soutien au renforcement des capacités. Ouagadougou, Colloque international sur l'Economie de l'eau et le Développement durable, , le 6 avril 2004, p.
- Brodhag, C., Gondran, N. et Delchet, K. "Du concept à la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD 21000", *Vertigo*, 5 (2): 2004, p. 11. <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- Buchholz, R. A. *Principles of Environmental Management: The Greening of Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1993, p.
- Callens, I. Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises: des théories de la firme à la validation empirique. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences économiques, Sociales et Politiques., 2000, 321 p.
- Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil, 2001, 358 p.
- Callon, M. et Rip, A. "Humains, non humains: morale d'une coexistence." in Kalaora, B. (ed.) *La Terre outragée. Les experts sont formels!* Paris: Editions Autrement, 1992, p. 140-156.
- Carroll, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1996, p.
- Clarkson, M. B. E. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 1995, p. 92-117.

- CMED. Notre avenir à tous. Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Montréal, Editions du Fleuve/ Les publications du Québec: 1988, 434 p.
- Coelho, P. R., McClure, J. E. et Spru, J. A. "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique", *Mid-American Journal of Business*, 18 (1): 2003a, p. 15-24. <http://www.bs.u.edu/web/majb/resource/pdf/vol18num1.pdf>
- Cyert, R. M. et March, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1963, p.
- Damak Ayadi, S. et Pesqueux, Y. *La théorie des parties prenantes en perspective*. Angers, le 15 mai 2003, Atelier de l'AIMS "Développement durable", 19 p.
- Darras, B., Fondin, H., Lamizet, B., Lipiansky, M., Mucchielli, A., Picard, D. et Prédal, R. *Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication*. Paris: Editions de l'Organisation, 1995, 414 p.
- De Munck, J. et Verhoeven, M. *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, 1997, 278 p.
- Doane, D. "Beyond corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets", *Futures* (37): 2005, p. 215-229.
- Donaldson, T. et Preston, L. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implication", *Academy of Management Review*, 20 (1): 1995, p. 65-91.
- Driscoll, C. et Starik, M. "The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment", *Journal of Business Ethics*, 49 (1): 2004, p. 55-73.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984, p.
- Friedman, A. L. et Miles, S. "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Study*, 39 (1): 2002, p. 1-21.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. "Codes de conduite et entreprise mondialisée: Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?" *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)* (12): 2003a, p. pp. 22.
- Gomez, P.-Y. "Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 113-131.
- Gomez, P.-Y. *Le management responsable: une grille de lecture*. Lyon, du 18 au 19 juin 2004, Colloque ESDES "Les enjeux du management responsable", 5 p.
- Harrison, J. S. et Freeman, R. E. "Stakeholders, Social Responsibility and Performance : Empirical evidence and theoretical perspective", *Academy of Management Review*, 45 (5): 1999, p. 470-485.
- ISO 1996. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.
- ISO 1996a. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.
- ISO 2004. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.
- Jones, T. M. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, 20 (2): 1995, p. 404-437.

- Jones, T. M. et Wicks, A. C. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 1999, p. 206-221.
- Karpik, L. "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du travail*, 47 (4/96): 1996, p. 527-550.
- Kingo, L. Combining Business, Stakeholders and Sustainable Development. Aalborg, Danemark, "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries". The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000, p.
- Kochan, T. A. et Rubinstein, S. A. "Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11 (4): 2000, p. 367-386.
- Le Bas, C. Définition, contexte et visions du management responsable. Une mise en perspective de travaux économiques récents. Lyon, du 18 au 19 juin 2004, Colloque ESDES "Les enjeux du management responsable", 15 p.
- Mac Gray, H. ISO 14000: A factsheet for NGOs. Ecologia's ISO 14000/EMS program, 2002. <http://www.ecologia.org/iso14000/standard/factsheet.html> en ligne le 5 janvier 2004.
- Martinet, A. C. et Reynaud, E. "Shareholders, Stakeholders et stratégie", *Revue française de Gestion*, 27 (135): 2001, p. 12 - 25.
- Mercier, S. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. Québec, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001, 24 pp. p.
- Mertz, F. "Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme", *Environnement et Société*, 26 2001, p. 95-102.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy Management Review*, 22 (4): 1997, p. 853-886.
- Morrone, F. 2003. Rapport environnemental, Déclaration environnementale, Rapport de développement durable: état de la situation. Communication lors de la Journée thématique "Rapports environnementaux, rapports de développement durable, déclarations environnementales". Arlon, le 5 juin 2003: Fondation Universitaire Luxembourgeoise.
- OCDE. Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics. Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics. Paris: Editions de l'OCDE, 2001, p. <http://www.oecd.org/dataoecd/46/42/2074991.pdf>
- Pelle Culpin, I. Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Paris 9 Dauphiné, 1998, p.
- Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959, p.
- Perrow, C. "L'école institutionnelle" in Tellier, Y. (ed.) *Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements*. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1991, p.
- Persais, E. L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes. Paris, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 5 au 7 juin 2002, 30 p.
- Persais, E. Le rapport de développement durable (ou Stakeholders' Report). Un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?, Angers, Atelier de l'AIMS "Développement durable", le 15 mai 2003, 40 p.



- Persais, E. "Les rapports sociétaux. Enjeux et limites", *Revue française de Gestion*, 30 (152): 2004a, p. 167-197. <http://www.strategie-aims.com/dd03/comdd/persais.pdf>
- Persais, E. "Une gestion durable de l'environnement permet-elle véritablement de limiter le risque?" *Entreprise Ethique* (20): 2004b, p. 99-107.
- Pesqueux, Y. *Organisations : modèles et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France, 2002, p.
- Phillips, R. A. et Reichart, J. "The environment as stakeholder? a fairness-based approach", *Journal of Business Ethics*, 23 (2): 2000, p. 185-197.
- Post, F. R. "A Response to "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique"", *Mid-American Journal of Business*, 18 (1): 2003a, p. 25-35.
- Power, M. *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 183 p.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 1988, 271 pp. p.
- Reverdy, T. *L'invention du management environnemental, extension de la qualité industrielle et régulation négociée de l'environnement*. Thèse de Doctorat en Génie Industriel mention Economie et Sociologie. Grenoble: Université Pierre Mendès France/Institut National Polytechnique de Grenoble, CRISTO, 1998, p.
- Reverdy, T. *Initiatives volontaires et action publique dans le champ de l'environnement : alternative ou complémentarité? L'exemple de la certification ISO 14001*. Communication, Séminaire "Environnement et Développement" du Ministère de la Recherche de la République Française, 18 avril 2002., p.
- Rowley, J. T. "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22 (4): 1997, p. 887-910.
- Schoener, E. *ISO 14000. Will NGO Groups be Involved in Setting Global Industrial Standards?* *Ecologia Newsletter*, n°38, janvier/février 1996. *Ecologia*, 1996. <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/schoener96.html>, en ligne le 8 janvier 2004.
- Sharma, S. "L'organisation durable et ses stakeholders", *Revue française de Gestion*, 27 (135): 2001, p. 154-167.
- Sinclair-Desgagné, B. et Gozlan, E. "A theory of environmental risk disclosure", *Journal of Environmental Economics and Management*, 45 (2): 2003.
- Starik, M. "Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-human Nature", *Journal of Business Ethics*, 14 (3): 1995, p. 207-217.
- Stead, J. G. et Stead, W. E. "Ecoenterprise Strategy: Standing for Sustainability", *Journal of Business Ethics*, 24 (4): 2000, p. 313-329.
- Stengers, I. *Sciences et Pouvoirs. Faut-il en avoir peur ?* Bruxelles: Editions Labor, 1997, 89 p.
- Tamm Hallström, K. "The production of management standard", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 61-75.
- Van Regenmortel, I. et Rousseau, C. "Que pensent les consommateurs des éco-labels?" *Du Côté des Consommateurs* (149): 2004.
- Wright, R. T. et Nebel, B. J. *Environmental science. Toward a sustainable future*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002, p.

ISO, Organisation Internationale de Normalisation : <http://www.iso.ch>

## NOTES

1. Ces approches sont aussi qualifiées d'empirique et instrumentale pour la première, et de normative pour la seconde. Pour une revue approfondie de la littérature sur la théorie des parties prenantes, se référer à Mercier (2001), Persais (2002), Damak-Ayadi (2003), et Damak Ayadi et Pesqueux (2003).
  2. Une entreprise peut ne pas respecter les réglementations environnementales et être certifiée conforme à ISO 14001, et une autre peut être en parfaite conformité réglementaire, mais ne pas pouvoir être certifiée (en cas de manquements à l'impératif de maîtrise documentaire, par exemple).
  3. Ce recouvrement du statut de partie prenante et de celui de membre de l'organisation soulève des questions de recherche spécifiques, notamment en termes de régulation organisationnelle et de relations de pouvoirs, qui ne peuvent être abordés dans le cadre de cet article.
- 

## RÉSUMÉS

Le développement durable invite à intégrer aux modèles de raisonnement et d'action économiques la négociation entre parties intéressées et compétentes. Cette approche trouve sa traduction dans le champ économique sous la forme de la « théorie des parties prenantes », cristallisé notamment dans des outils comme la norme ISO 14001. Mais les modalités pratiques de sa mise en oeuvre ne permettent pas une intégration équilibrée des différents points de vue en présence. Le dialogue des parties prenantes qui vise à construire la « qualité environnementale » des entreprises se négocie essentiellement au sein de l'espace marchand. Le potentiel d'intégration du droit de négociation des parties prenantes paraît faible en l'absence d'un dispositif de veille citoyenne de cette qualité environnementale.

Sustainable development aims to integrate stakeholder negotiation into economical reasoning and acting models. The stakeholder theory translates this approach in the economics field. Some tools like ISO 14001 standard crystallise this theory. But the practical ways of its implementation do not allow a balanced integration of the whole range of stakeholders views. Stakeholder dialog, which aims to build a consensus about enterprises "environmental quality", is mostly negotiated inside the economic space. ISO 14001 standardisation system is not likely to allow stakeholder negotiation rights integration while citizens do not organise an environmental quality watching over network.

## INDEX

**Mots-clés** : théorie des parties prenantes, dialogue des parties prenantes, gestion environnementale, normalisation, consommateurs

**Keywords** : communication, ISO 14001, stakeholder theory, stakeholder dialog, environmental management, standardisation, consumers

## AUTEUR

### NATHALIE SEMAL

Nathalie Semal est ingénieur chimiste et titulaire d'un DEA en Sciences de l'Environnement. Elle mène une recherche doctorale sur les processus d'apprentissage collectif réalisé dans le cadre de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises.