

## Deux, trois, quatre, cinq... dimensions du développement durable

Si le développement durable reste un concept controversé, il convient de rappeler que notre représentation du développement durable ne s'est pas faite en un jour et que la longue et lente émergence du concept s'inscrit dans un processus, qui a cristallisé (et qui cristallise toujours) un certain nombre de polémiques. Le développement durable renvoie ainsi à un ensemble de trajectoires dont la complexité apparaît aujourd'hui à travers ses 2, 3, 4, 5... dimensions.

### Les deux dimensions du développement durable

Si le développement durable est généralement associé au rapport Brundtland (1987), il convient de rappeler que ce texte ne renvoyait qu'à deux dimensions, l'environnement et le développement : « *La notion de développement offre un cadre permettant d'intégrer politiques d'environnement et stratégies de développement, ce mot étant entendu au sens le plus large. On voit souvent dans le développement simplement le processus de changement économique et social dans le tiers monde. Or l'intégration de l'environnement et du développement est une nécessité dans tous les pays, riches ou pauvres. La poursuite du développement durable nécessite des changements dans les politiques nationales et internationales de tous les pays* » (Rapport Brundtland, 1987, p. 37). Ainsi, les aspects économiques et sociaux (plus précisément le progrès social et économique) furent rattachés au développement. Ce dernier « devait » engendrer une transformation de l'économie et de la société. Malgré la proclamation des 27 principes (principe du pollueur payeur, principe de participation, principe de solidarité...), la déclaration de Rio (Conférence du 3 au 14 juin 1992) n'est pas parvenue à modifier cette représentation duale du développement durable. Le principe 2 insistait en effet sur le fait que « *les Etats ont le droit souverain d'exploiter leurs ressources selon leur politique d'environnement et de développement* » et le principe 4 précisait que pour parvenir à un développement durable, « *la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément* ». Un fait marquant semble toutefois montrer que la Conférence de Rio (1992) ne se situait pas dans le prolongement de la Conférence de Stockholm (1972).

En effet, à Rio, le monde des affaires absent des premiers débats, s'est invité à la table des négociations. Stephan Schmidheiny, industriel suisse milliardaire, devint le principal conseiller de Maurice Strong, alors secrétaire de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED), pour les questions touchant à l'industrie et à l'entreprise : « *L'une des meilleures décisions que j'ai prises a été d'inviter l'industriel suisse Stephan Schmidheiny à devenir mon principal conseiller auprès du*

*monde des affaires, pour mener à bien la difficile tâche de susciter la participation et l'appui de cette communauté* » (Strong, 2001, p. 155 - 156).

Schmidheiny s'est attelé à cette tâche, il ouvrit un bureau à ses frais et entreprit de recruter d'autres leaders des affaires au sein d'une nouvelle organisation : le Conseil des entreprises pour le développement durable (*Business Council for Sustainable Development : BSCD*). L'investissement de Schmidheiny fût tel qu'en moins d'une année, il réussit à recruter 50 hautes personnalités dirigeantes (notamment les chefs d'entreprises représentant ABB, Alcoa, Chevron, Ciba-Geigy, Dow, DuPont, Mitsubishi, Nippon Steel, Nissan, Shell et Volkswagen) issues de différents secteurs d'activité. Lors de sa conférence du 5 juin 1992, Stephan Schmidheiny présentait le fruit de la réflexion du Conseil, dans un rapport intitulé *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*, qui devint rapidement un bestseller traduit dans près de 15 langues. La philosophie de cet ouvrage tenait en quelques lignes : « *Le fonctionnement d'un système de marchés libres et concurrentiels où les prix intègrent les coûts de l'environnement aux autres composantes économiques, constitue le fondement d'un développement durable* » (1992, p. 37).

Partant du postulat que le marché était facteur d'efficacité dans l'usage des ressources et dans la diminution de la pollution, Schmidheiny entendait bien mettre le marché au service de l'environnement *via* l'internalisation des effets externes. Si le marché devint l'outil économique de référence, l'éco-efficience (concept cher à l'écologie industrielle de Froch et Gallopoulos, 1989) ou l'efficacité écologique furent présentées comme la stratégie du changement. En effet, seules les entreprises concurrentielles (et donc les plus rentables) étaient capables de s'orienter vers des activités de recyclage, c'est-à-dire le réemploi des matériaux dans les mêmes produits, limitant ainsi la consommation de matières premières et économisant l'énergie indispensable à la transformation de ces matières premières. Pour Schmidheiny, un tel processus « devait » s'accompagner d'un changement radical des mentalités dans le monde des affaires et d'une rupture avec la logique traditionnelle qui avait tendance à laisser de côté les considérations humaines ou écologiques.

## **Les trois dimensions du développement durable**

Le développement durable prend ainsi une connotation spécifique, celle de la culture anglo-saxonne des affaires (à l'image même de la *Corporate Social Responsibility*, terme traduit par *Responsabilité sociale des entreprises*) qui s'institutionnalise avec la création du WBCSD (*World Business Council on Sustainable Development*) en 1995 et la médiatisation du *Triple Bottom Line* (TBL), popularisé par Elkington dès 1994. Dès lors, Le développement durable est présenté sous la forme d'une interdépendance entre trois dimensions (sphères) : économique, sociale, environnementale

Encadré 1 : Extrait<sup>1</sup> d'Enter the Triple Bottom Line

A la fin des années 1990, le terme « *triple bottom line* » a pris son essor sur la base d'une enquête auprès des experts internationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de Développement Durable (DD). En tant qu'initiateur du concept, je me suis souvent demandé comme il avait été conçu. Autant que je me souviens, et la mémoire est une chose notoirement faillible, il n'y a pas eu de trait de génie. En 1994, nous étions à la recherche d'un nouveau vocable afin d'exprimer ce que nous avons vu comme une conséquence inévitable de l'inscription de l'environnement à l'ordre du jour du développement durable (1987). Nous estimions que les dimensions sociale et économique, mises en évidence dans le rapport Brundtland (1987) devaient être abordées d'une manière plus intégrée si un réel progrès environnemental était attendu. Parce que la notion de durabilité concerne également les entreprises, nous avons alors cherché une expression qui résonne aux oreilles du monde des affaires. A titre d'exemple, j'avais déjà inventé quelques termes qui s'étaient fondus dans le langage courant, « l'excellence environnementale » en 1984 et « le consommateur vert » en 1986... Concernant la Triple Bottom Line (souvent abrégé TBL), (comme Paul McCartney se réveillant avec l'air de Yesterday dans sa tête et pensant qu'il fredonnait l'air de quelqu'un d'autre), lorsque les trois mots me vinrent à l'esprit, j'étais persuadé que quelqu'un les avait déjà utilisés avant moi. Une vaste recherche m'a pourtant suggéré le contraire. L'étape suivante a été de savoir si nous devions protéger l'expression, comme le font généralement les consultants. De manière contre-intuitive, nous avons décidé de faire exactement l'inverse : veiller à ce que personne ne puisse le protéger. Nous avons ainsi commencé à diffuser cette expression dans le public, à l'aide de plateformes de lancement, incluant un article dans *the California Management Review* sur les stratégies win-win (Elkington, 1994), un rapport sur l'engagement des parties prenantes (*Engaging Stakeholders*) en 1997, et un ouvrage *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, la même année. Nous avons également développé la formule « *People, Planet and Profits* », adoptée par Shell dans son premier rapport, et largement utilisée aux Pays-Bas sous l'abréviation des 3P.

Source : John Elkington (2004, p. 2)

La *Triple Bottom Line* devait ainsi amener les différentes organisations à ne plus se focaliser uniquement sur la valeur économique de ce qu'elles créaient mais également sur les valeurs environnementale et sociale qu'elles ajoutaient ou détruisaient. Selon Elkington (2004), une telle transition ne pouvait s'effectuer que *via* une révolution culturelle globale. Sept clés devaient jouer un rôle important dans cette phase de transition : (1) *Les marchés* (les entreprises opèrent sur des marchés toujours plus ouverts à la concurrence) ; (2) *Les valeurs* (plus humaines, plus sociétales) ; (3) *La transparence* (engagement des entreprises, ouverture vers les parties prenantes, demande d'information...) ; (4) *Le cycle de vie de la technologie* (responsabilité des industriels quant au recyclage des produits) ; (5) *Les partenaires* (nouvelles formes de partenariat entre les organisations) ; (6) *Le temps* (le développement durable déplace le curseur du temps court vers le temps long) ; (7) *La gouvernance d'entreprise* (qui ne serait plus centrée sur les actionnaires mais sur les parties prenantes).

Quelques années plus tard, les Nations-Unies entérineront la *Triple Bottom Line* *via* le point 5 de la déclaration de Johannesburg sur le développement durable (Sommet

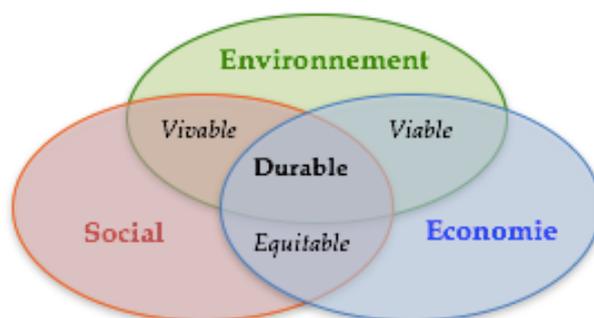
---

<sup>1</sup> Extrait traduit par nos soins.

mondial du 26 août au 4 septembre 2002) : « Ainsi, nous assumons notre responsabilité collective, qui est de faire progresser et de renforcer, aux niveaux local, national, régional et mondial, les piliers du développement durable que sont le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, qui sont interdépendants et qui se renforcent mutuellement ».

Si cette représentation du développement durable fait désormais partie du langage courant, il convient de ne pas oublier que l'objectif du développement durable consiste à interroger nos modèles (économiques) de croissance de manière à réduire le double déséquilibre social (montée des inégalités et de la pauvreté) et écologique (réchauffement climatique, pollution, surexploitation de certaines ressources naturelles...). Ce rappel apparaît comme nécessaire car certains pourraient voir derrière le développement durable, la recherche d'un hypothétique équilibre (sorte de compromis) entre les dimensions économique, sociale et environnementale. La représentation des trois sphères s'inscrit dans cette logique, et elle peut paraître ici très utopique, quelque peu idyllique, voire même idéologique !

*Figure 2 : Les trois sphères du développement durable*



En tant que paradigme, le développement durable doit susciter l'adhésion d'une communauté de chercheurs (mais également de citoyens et d'organisations) susceptibles de se forger un esprit critique, d'imaginer de nouvelles alternatives, de s'extraire du champ étroit des disciplines et du poids des routines.

Le développement durable doit nous interroger sur les conditions qui peuvent assurer la viabilité à long terme de nos modèles de production et de consommation. Ainsi, plusieurs courants de pensée<sup>2</sup> peuvent être mobilisés, ces derniers se différenciant par les outils conceptuels employés et le recours à des disciplines variées. *L'écodéveloppement* - promu par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE, 1972) et initié par Ignacy Sachs (1981, 1997) - postule que la finalité du développement est sociale et que son succès se mesure au bien-être des populations ; que la solidarité avec les générations futures impose la prise en compte

---

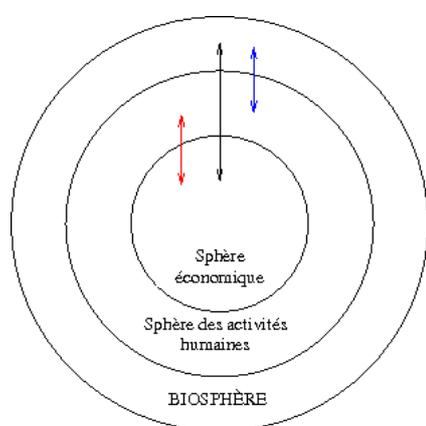
<sup>2</sup> Même si nous pensons que la décroissance peut incarner ce nouveau paradigme, nous ne l'évoquerons pas ici, car épistémologiquement et historiquement, le discours de la décroissance (et notamment de Serge Latouche) se pose comme une véritable alternative à l'idéologie de la croissance et à la démagogie du développement durable.

des contraintes écologiques ; que l'efficacité économique (bien que purement instrumentale) est de mise pour tirer le meilleur parti des ressources et des efforts engagés dans la production. L'harmonisation de ces trois objectifs passe par la recherche de stratégies socioéconomiques et spatiales diversifiées collant de très près aux réalités locales et associant à leur élaboration et mise en œuvre les populations, appelées à s'auto-définir en tant que projet et à partager leur savoir pratique. L'écodéveloppement exige donc une action concertée de tous les acteurs sociaux, un rééquilibrage des pouvoirs et des rôles au sein de l'économie réelle entre la société civile, l'Etat et les entreprises ainsi qu'une articulation explicite entre les espaces du développement (Berr, Diemer, 2015). *L'économie écologique* que l'on retrouve chez des auteurs tels que Nicholas Georgescu-Roegen (1971, 1977, 1995), René Passet (1979) ou encore Herman Daly (1991) fait un lien entre les modèles de croissance économique et les lois physiques et biologiques du monde. La bioéconomie incarne l'idée que l'économie doit retrouver la logique du milieu naturel – physique aussi bien que vivant – dans lequel elle se développe. Le discours sur la vie permet de situer l'économie dans un double mouvement général : celui de lutte contre l'entropie (énergie et information) que mènent les organismes vivants afin de maintenir et de reproduire leur structure ; celui d'évolution complexifiante (biologie comportementale) dans laquelle les comportements (l'être plutôt que l'avoir) jouent un rôle non négligeable. *L'économie néoclassique* a cherché à intégrer les problématiques environnementales dans le calcul économique en distinguant deux champs distincts : celui de l'économie de l'environnement et celui des ressources naturelles. L'économie de l'environnement s'est donnée pour principale tâche d'analyser l'effet de la contrainte environnementale sur les modèles d'optimisation inter temporelle du bien-être. Il s'agit de rétablir les conditions d'un échange marchand en proposant des solutions visant à internaliser ou à éliminer les effets externes. Si l'environnement est souvent associé à un bien collectif (non appropriable, non exclusif, souvent gratuit, apportant un bien être à la collectivité), les économistes n'ont pas hésité à affiner leurs méthodes (consentement à payer, consentement à recevoir) afin de donner une valeur (et surtout un prix) à l'environnement. L'économie des ressources naturelles s'appuie sur une problématique d'optimisation inter-temporelle des ressources rares. Elle renvoie au *modèle d'Hotelling* (1931) - stock de ressources (renouvelables ou non) qu'il convient de gérer de façon optimale sur le temps (relation entre taux d'extraction et les ventes de ressources naturelles, structure de marché concurrentielle ou monopolistique, actualisation des bénéfices futurs...) -, *aux fonctions de production à facteurs substituables* (si le prix d'une ressource naturelle augmente, on remplace cette ressource par un facteur de production abondant et peu coûteux) et *au mythe du progrès technique* (la technologie apporte toujours une solution).

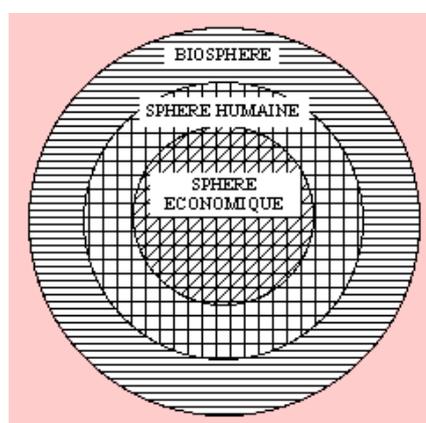
De surcroît, le développement durable se situe au carrefour des deux premiers corpus, écodéveloppement et bioéconomie. La bioéconomie car cette dernière revendique une approche transdisciplinaire tout en insistant sur la capacité

d'assimilation limitée des écosystèmes et en contestant l'idée même d'une substitution parfaite entre les différentes sortes de capital (approche patrimoniale plutôt que marchande). L'écodéveloppement car ce dernier implique que les populations concernées s'organisent et s'éduquent pour mieux appréhender les possibilités spécifiques de leur écosystème et les mettre en valeur à l'aide de techniques appropriées. Le concept d'écodéveloppement privilégie les styles de développement écologiquement convenables, embrasse le milieu naturel mais également le contexte socio-culturel. D'une certaine manière, on peut conclure qu'au regard de ces deux approches, le développement durable devrait reposer sur un ré-encastrement de l'économie dans la biosphère et la société. Nous nous éloignons ainsi de la représentation sphérique et parfaite des trois dimensions du développement durable.

Figure 3 : Le ré-encastrement de l'économie dans la biosphère



Source : Passet (1979)



Source : Passet (1996)

## La culture, la 4<sup>ème</sup> dimension du développement durable

Difficile de passer à côté d'une dimension aussi importante, et pourtant, si la culture joue un rôle important dans la compréhension, l'acceptation et la diffusion du développement durable, elle est souvent reléguée au rang de curiosité et évoque chez certains, un parfum d'archaïsme et de traditions qui nuisent à toute forme de modernité. Un tel positionnement en dit long sur le chemin qu'il reste à parcourir (Diemer, 2001). Dans un ouvrage publié en 1871 et intitulé *Primitive Culture, Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*, Edward B. Tylor définissait la culture (ou la civilisation) comme cette « *totalité complexe qui comprend la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la loi, la coutume, et toutes autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société*<sup>3</sup> » (Tylor, 1871, p. 1). La culture possède ainsi certaines caractéristiques :

<sup>3</sup> « *Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society* » (Tylor, 1871, p. 1)

(1) Elle se rattache à un mode de transmission que l'on désigne par tradition. La tradition se définit comme « *ce qui d'un passé persiste dans le présent où elle est transmise et demeure agissante et acceptée par ceux qui la reçoivent et qui, à leur tour, au fil des générations, la transmettent* » (Pouillon, 1991).

(2) Il n'existe aucune culture-tradition qui ne soit rattachée à une société donnée, historiquement et géographiquement située. Une culture ne peut vivre ni se transmettre indépendamment de la société qui la nourrit. Réciproquement, il n'existe aucune société au monde qui ne possède sa propre culture. Ainsi *toute culture est dite socialisée*.

(3) Les cultures apparaissent comme *localisées* (c'est dans les îles Trobriand du Pacifique, que s'est développé l'échange cérémoniel appelé la Kula). Dans la majorité des cas, cette localisation est géographique. Elle est cependant susceptible de revêtir une dimension plus sociale que spatiale. Au regard de la mondialisation de la culture, les unités sociales qui semblent les plus pertinentes, sont les Etats-nations (France, Hongrie, Malaisie, Japon, Mexique...) ou les groupes ethniques (à cheval sur plusieurs frontières ou dispersés dans le monde). Or dans ces différentes localités, on parle des langues différentes.

(4) Les notions de culture et de langue entretiennent d'étroits rapports. Ainsi *assimiler une culture, c'est d'abord assimiler une langue* (certaines choses qui s'expriment bien dans une langue, n'ont pas d'équivalent dans une autre langue, exemple de la traduction des mots développement durable). La multiplication des échanges à l'échelle mondiale ouvre une arène où les langues sont en rapport de cloisonnement, de traduction et de compétition les unes avec les autres. Inversement certaines communautés linguistiques perdent des locuteurs au profit de langues de grande diffusion qui permettent la communication interculturelle (espagnol, anglais, hindi, arabe).

(5) Les notions de culture et de langue sont également au cœur des phénomènes *d'identité*. La notion d'identité rencontre un succès croissant dans le champ des sciences sociales depuis les années 70. L'identité se définit comme : « *l'ensemble des répertoires d'action, de langue et de culture qui permettent à une personne de reconnaître son appartenance à un certain groupe social et de s'identifier à lui* ». L'identité ne dépend pas seulement de la naissance ou des choix opérés par les sujets, les groupes peuvent en effet assigner une identité aux individus. Les français ont ainsi tendance à amalgamer les immigrants d'Asie en une unique identité, alors que subjectivement, ceux-ci ne se reconnaissent pas toujours entre eux (certains parlent le japonais, le chinois, le Vietnamien, le cambodgien...). Cette remarque insiste sur le fait qu'il est plus pertinent de parler *d'identification* que *d'identité*, et que l'identification est fluctuante et contextuelle. Dans le cadre de la mondialisation de la culture, un même individu pourra assumer des identifications multiples qui mobilisent différents degrés de langue, de culture, de religion en fonction du contexte. Bien entendu, ceci ne veut pas dire qu'un individu peut perdre en un instant sa langue, ses habitudes alimentaires... sa culture. La

tradition, par quoi se transmet la culture, imprègne chaque individu dès son enfance. L'identification individuelle et collective par la culture a pour corollaire *la production d'une altérité* par rapport aux groupes dont la culture est différente. Le contact intercommunautaire suscite alors des réactions très diverses : idéalisation de l'autre, attrait de l'exotique, mais également mépris, incompréhension, rejet, pouvant déboucher sur la xénophobie (la haine de l'étranger).

(6) La culture permet d'établir des rapports significatifs entre les éléments de l'environnement : personnes, institutions, événements. Ainsi la culture est *une capacité à mettre en œuvre des références, des schémas d'action et de communication*. En fournissant des répertoires<sup>4</sup> d'action et de représentation à nos choix, la culture, la tradition et les processus d'identification remplissent une *fonction d'orientation*, permettant aux individus d'agir conformément aux normes du groupe<sup>5</sup>. La culture est ainsi ce capital d'habitudes incorporées qui structure les activités de ceux qui les possèdent.

(7) La culture – tradition n'est pas la reproduction à l'identique d'un ensemble d'habitudes figées. Les langues et les cultures changent, car elles sont immergées dans les turbulences de l'histoire. Pour assurer leur fonction d'orientation, elles doivent intégrer le changement. Les historiens britanniques Hobsbawm et Ranger (1983) ont ainsi illustré la manière dont évoluaient les traditions en fonction du contexte politique. Durant le 19<sup>e</sup> et le 20<sup>e</sup> siècles, des traditions écossaises, galloises... ont été produites en mobilisant des éléments du passé afin de lutter contre les agressions centralisatrices des monarchies et des Etats européens.

Ainsi comme le rappelle Warnier, la culture est « *une totalité complexe faite de normes, d'habitudes, de répertoires d'action et de représentation, acquise par l'homme en tant que membre d'une société. Toute culture est singulière, géographiquement ou socialement localisée, objet d'expression discursive dans une langue donnée, facteur d'identification pour les groupes et les individus et de différenciation à l'égard des autres, ainsi que d'orientation des acteurs les uns par rapport aux autres et par rapport à leur environnement. Toute culture est transmise par des traditions reformulées en fonction du contexte historique* » (1999, p. 13). Les cultures sont faites de pratiques et de croyances religieuses, éducatives, alimentaires, artistiques, ludiques. Elles concernent aussi les règles d'organisation de la parenté, de la famille et des groupements politiques. Les pratiques et croyances concernant le corps, la santé, la maladie y tiennent une place importante.

La culture interpelle donc l'historien et l'anthropologue, mais également le géographe, le sociologue, l'économiste... Dans un ouvrage intitulé « *Histoire, culture, styles de développement* », Christian Cornélius et Ignacy Sachs (1988) n'hésitaient pas à

---

<sup>4</sup> En adoptant ces répertoires, les individus affirment leur appartenance tout en agissant pour leur propre compte, y compris dans les conflits de pouvoir et d'intérêt qui les opposent aux autres acteurs. Ces répertoires donnent un sens à leur action. Ils la légitiment aux yeux du sujet et des protagonistes. En fait, la culture et la tradition

<sup>5</sup> On distingue l'action individuelle (comportant une part de liberté et de rationalité) et l'action en société (il s'agit de prendre en compte l'action des autres et de s'y ajuster).

rappeler que le politique et l'économique, le culturel et le social s'imbriquaient étroitement dans le processus du développement et ses ressorts se situaient à tous ces niveaux : « *Nous sommes en présence d'une totalité qui ne se découpe pas aisément en couches successives et encore moins en tranches sectorielles* » (1988, p. 14). Dès lors, toute culture se caractérisait par certains choix de formes d'expression et de conduite (Kroeber, 1957), des habitudes et des valeurs qui la distinguent des autres. Dans ces conditions, rappelle Sachs (1988, p. 30), la spécificité d'une culture « *ne se saisit pas au niveau de tel ou tel trait isolé. Il faut la chercher plutôt dans le dosage des différents caractères qui composent une civilisation* ». La dimension culturelle du développement durable (peut être devrions-nous dire de l'écodéveloppement) est donc sans équivoque, toutes les solutions proposées ou préconisées doivent être culturellement acceptables ! Ce qui renvoie à un des problèmes les plus difficiles à résoudre pour les décideurs politiques (et les grandes institutions internationales) : celui de proposer le changement dans la continuité culturelle en évitant d'imposer des modèles exogènes tout en refusant de s'enfermer dans l'immobilisme et le traditionalisme. Les critères culturels d'une transition écologique passent ainsi par un équilibre entre le respect des traditions et le passage vers la modernité (statut des innovations et des nouvelles techniques), par le maintien de l'autonomie personnelle, par la confiance en soi, par une ouverture vers le monde, par une émancipation de la liberté culturelle.

Sur ce dernier point, au risque de soulever une forme d'imposture du développement durable, cela signifie clairement de regagner du temps disponible sur le temps de travail socialement nécessaire. Or, une telle évolution passe irrémédiablement par une baisse du temps de travail et au final, de la consommation. Nous entrons ainsi dans l'ère de la consommation responsable et de la remise en cause du consumérisme. Si les partisans de l'écodéveloppement et de la décroissance souscriraient avec enthousiasme à cette solution finale (c'est l'*anti-loi du consumérisme*), il semblerait que toutes les parties prenantes du développement durable ne soient pas encore prêts pour effectuer ce saut qualitatif. Il reste que la culture s'est immiscée au rang de 4<sup>e</sup> dimension du développement durable sous l'effet de deux événements indépendants.

- C'est tout d'abord le livre publié par David Yencken et Debra Wilkinson (2000), « *Resetting the Compass: Australia's Journey Towards Sustainability* » qui met au goût du jour, l'idée d'un 4<sup>e</sup> pilier du développement durable: « *Sustainability, as it has become formally adopted around the world, has not one but three pillars: ecological sustainability, social sustainability and economic sustainability. Some would argue that there should be four pillars and the cultural sustainability should always be included. We agree with this view* » (2000, chap I, the four pillars of sustainability). Yencken et Wilkinson proposent une approche originale de la *soutenabilité culturelle*, cette dernière comprend à la fois les traits artistiques et culturels d'une civilisation, les buts et les systèmes de croyances d'un groupe particulier (ou d'une société), le raffinement de l'esprit, des goûts et des manières dans une société, mais également la pratique de la culture (production de

ressources) et de l'entretien du sol, la pratique (tradition) dans la production d'une culture particulière ou le processus impliqué and la croissance de bactéries ou des tissus dans un milieu donné. Ainsi, la notion de culture se trouve étroitement imbriquée avec celle de l'environnement. Yencken et Wilkinson s'appuient sur quatre aspects de la culture pour illustrer les liens entre soutenabilité culturelle et soutenabilité environnementale, on peut citer *la culture aborigène australienne* qui vit en communion avec la terre (« *Culture is the land* ») ou *le multiculturalisme et le respect de la différence* (perception des minorités ethniques, religieuses ou linguistiques, importance des savoirs et de la connaissance indigène dans la recherche en écologie et en anthropologie). En 2001, Jon Hawkes popularisera la notion de pilier culturel dans un article synthétique « *The four pillar of sustainability, culture's essential role in public planning* ». Selon l'auteur, cet article avait pour objectif de démontrer que le concept de culture était un outil inestimable mais largement ignoré dans les stratégies nationales de développement durable, notamment lorsque les différents gouvernements cherchaient à évaluer le passé et à planifier l'avenir. Une explication à ce manque de considération des décideurs politiques provenait selon Hawkes de la confusion dans le discours public entre deux visions très différentes de la culture : la culture relative aux arts ; la culture en tant que production et transmission sociales de valeurs. Or, c'est bien cette dernière qui doit être au cœur du processus de planification publique : « *My starting point is the fact that all acts of public intervention (plans, policy, services, whatever) are fundamentally informed by sets of values. Sometimes these values are formally expressed, more often, they are simply assumed. Sometimes it is even denied that they exist at all* » (Hawkes, 2001, p. 5). Ce sont ces valeurs qui définissent aujourd'hui la dimension culturelle du développement durable et qui cimentent une société autour de hautes aspirations : « *Sustainability can only be achieved when it becomes an enthusiastically embraced part of our culture* » (Hawkes, 2001, p. 25).

- Ce sont ensuite les déclarations de l'UNESCO (2001, 2005) et de Ouagadougou (2004) qui ont fait entrer la diversité culturelle dans le champ du développement durable. La diversité culturelle a été un thème saillant de la politique culturelle pendant plusieurs années. De nombreux rapports - *Notre diversité créatrice : Rapport de la Commission mondiale de la culture et du développement* (UNESCO, 1995), *In From the Margins* (Conseil de l'Europe, 1997) et *The Power of Culture : Rapport final de la Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles pour le développement* (UNESCO, 1998) - désignent la diversité culturelle comme un élément essentiel pour l'avenir des politiques culturelles et leur élaboration. En général, ces rapports établissent un lien entre la diversité et les programmes sociaux, culturels et politiques jugés positifs, en supposant qu'il s'agit là d'objectifs réalisables et enrichissants pour tous. En novembre 2001, la déclaration universelle de l'UNESCO a érigé le concept de diversité culturelle au rang de « *patrimoine commun de l'humanité* » en rappelant qu'il était « *aussi nécessaire pour le genre humain que la biodiversité dans l'ordre du vivant* » (article 1). Sa défense est un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Par

diversité culturelle, on entend ici la nécessité d'appliquer des modèles de développement respectueux des cultures (*art 3 : la diversité culturelle, facteur de développement*) afin que les populations locales puissent se les approprier (*art 5 : droits culturels*). Il ne peut donc y avoir de développement durable sans tenir compte des personnes, de leurs capacités de création (*art 10*), de leur liberté de choix, de leurs pratiques et de leurs traditions (*art 7 : patrimoine culturel*). La Conférence de l'UNESCO a adopté le 20 octobre 2005, une *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Parmi ses huit principes directeurs<sup>6</sup>, le principe de développement durable précise que la diversité culturelle « est une grande richesse pour les individus et les sociétés. La protection, la promotion et le maintien de la diversité culturelle sont une condition essentielle pour un développement durable au bénéfice des générations présentes et futures » (2005, p. 5).

En France, la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) 2010-2013 a rappelé qu'il était nécessaire de s'attacher à préserver l'équilibre entre les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable, à concilier les droits des générations présentes et futures et à articuler de façon cohérente les enjeux nationaux et locaux : « À cet égard, la dimension culturelle est un élément déterminant. À travers le patrimoine, l'architecture, l'accès aux savoirs, l'information et la diversité culturelle, elle doit être prise en compte et intégrée pour la réussite de la stratégie nationale de développement durable 2010-2013 » (SNDD, 2010, p. 4). La SNDD 2015 – 2020 a réaffirmé cet engagement en soulignant qu'il s'agissait avant tout d'accompagner les changements de culture (idée d'une *culture commune du changement*) et de comportements qu'induisent les orientations d'une transition écologique. Les interactions entre facteurs naturels, sociaux et culturels étant multiples, complexes, imbriqués et parfois contradictoires, on conçoit ici que les leviers d'actions doivent s'inscrire dans un projet social global. Il s'agit d'harmoniser les objectifs sociaux et économiques (individuels et collectifs) avec une gestion à long terme des ressources et du milieu de vie (à la fois naturel et culturel) : protéger la valeur culturelle des espaces naturels, développer des lieux de créativité (villes durables) sur le plan culturel, promouvoir une culture de la sobriété et du mieux consommer, faire émerger de nouvelles compétences susceptibles de générer un véritable changement de culture.

## **La gouvernance et les parties prenantes, la 5<sup>ème</sup> dimension du développement durable**

Si la culture constitue l'un des socles du développement durable, et de ce point de vue, une dimension à part entière de l'idée de durabilité, il en est une autre qui s'est immiscée plus récemment dans les débats, il s'agit de la gouvernance et de la prise en

---

<sup>6</sup> Le premier principe, dit principe des droits de l'homme et des libertés fondamentales, insiste sur le fait que « la diversité culturelle ne peut être protégée et promue que si les droits de l'homme et les libertés fondamentales telles que la liberté d'expression, d'information et de communication, ainsi que la possibilité pour les individus de choisir les expressions culturelles, sont garantis ».

compte des parties prenantes dans l'acte de décider. Au sens large, la gouvernance désigne l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non lucratif, régionale, nationale ou internationale. Initialement, la gouvernance devait donc décrire la manière dont un gouvernement exerce son autorité (politique, économique...), gère ses ressources (naturelles, humaines...) et s'adapte à son environnement (mondialisation, globalisation financière, changements climatiques...).

Ce n'est que dans les années 80, que ce concept a été étendu aux entreprises (caractérisées par une séparation entre la direction – le management – et la propriété – les actionnaires), puis à l'ensemble des organisations. Serge Raynal (2009, p. 19) la définit comme « *la coordination efficace quand les ressources, l'information et le pouvoir sont vastement distribués* ». Ainsi le problème de la gouvernance se résumerait à une simple question : par quels moyens peut-on assurer la coordination efficace de l'entreprise afin que les actionnaires et les autres acteurs de l'entreprise puissent harmoniser leurs objectifs et sortir tous gagnants, plutôt que de sombrer dans le dilemme du prisonnier. Les nombreux scandales financiers (affaires Enron, Vivendi, Lehman Brothers, crise financière...), environnementaux (marée noire de l'Exxon Valdez, Tsunami et incident nucléaire de Fukushima...), sanitaires (grippe H2N1, crise de la vache folle, affaire Spanghero de la viande de cheval...) et sociaux (vaste réseau de fraudes aux allocations chômage et familiales...) survenus ces dernières années, illustrent à nos yeux la complexité de la gouvernance et les multiples défaillances en matière de coopération.

Ceci soulève également le caractère protéiforme de la coopération (Raynal, 2009), il convient de dissocier le *vouloir coopérer* (les valeurs qui stimulent l'esprit de coopération), du *savoir coopérer* (les compétences individuelles et collectives qui doivent être recherchées) et du *pouvoir coopérer* (la prise de décisions et la structure de l'organisation qu'il convient de mettre en place). De ce fait, la gouvernance peut être associée à l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, de surveillance et d'information<sup>7</sup> qui permettent d'assurer le bon fonctionnement d'une organisation et une communication transparente vis à vis des parties prenantes.

*Encadré 2 : Six propositions pour progresser dans la définition du concept de gouvernance dans le cadre d'une réflexion sur le développement durable*

1. La nature des nombreux travaux académiques en sciences sociales sur l'objet « gouvernance » permet d'affirmer sa nature désormais conceptuelle.
2. Pour qu'un mode de coordination puisse être qualifié de « gouvernance », trois types d'acteurs doivent être présents autour de la table, représentant l'Etat, le marché et la société civile.

<sup>7</sup> Brodhag (2000, p. 311) rappelle que si l'information est au cœur du processus de décision, elle est également un élément majeur de la gouvernance.

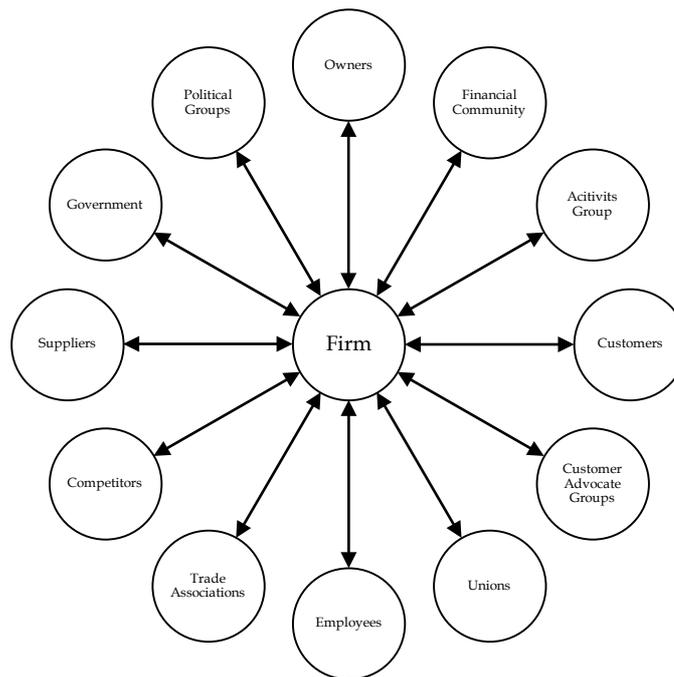
3. La gouvernance n'a pas vocation à se substituer au gouvernement mais à coexister avec lui au même titre que d'autres formes de coordination. Seule la pondération des différents modes de coordination varie dans le temps.
4. La gouvernance ne se substituant pas au gouvernement, elle n'a pas une vocation « généraliste », mais se met en place afin de résoudre un problème d'action collective précis. Elle est donc « thématique », à l'instar du concept de « régime ». Dédiée à la résolution de ce problème, la coordination qui se met en place n'a pas forcément vocation à être pérenne, contrairement au régime.
5. La gouvernance permet l'endogénéisation du territoire, et par là de ses acteurs de différentes natures, au processus de construction de l'action collective dans le champ du développement durable.
6. La gouvernance générant des compromis entre les acteurs en présence, entérine les asymétries de pouvoirs entre ces acteurs. En cela elle ne garantit pas nécessairement l'intérêt général –ou public- qui doit donc être préservé par la forme hiérarchique de l'élaboration de l'action publique. En d'autres termes, dans le cadre d'une démocratie mature (et donc complexe) la gouvernance a vocation à compléter le gouvernement, la démocratie participative accompagnant ainsi la démocratie représentative, sans s'y substituer.

Source : Figuière, Rocca, 2012

La gouvernance est ainsi le résultat d'une prise de conscience : les entreprises, les organisations au sens large, les états doivent rendre des comptes et intégrer dans leurs politiques (stratégies) les intérêts des ayant droits (des actionnaires, mais également des salariés, des fournisseurs, des usagers, des citoyens, des pouvoirs publics...). Cette prise de conscience marque un « tournant » dans la vie des organisations. Il s'agit à la fois, d'accorder une position centrale à l'action de sens, de réhabiliter l'intentionnalité et les justifications des acteurs dans une détermination réciproque du faire et du dire, et de bâtir la société sur des valeurs partagées et acceptées par tous. *La théorie des parties prenantes (Stakeholders)* peut être ici mobilisée pour à la fois opérationnaliser le concept de développement durable (Dontenwill, 2005) et créer un pont - via la notion de gouvernance - entre le monde économique dominé par l'intérêt individuel et l'opportunisme, et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité (Figuière, Boidin, Diemer, 2014).

Le terme partie prenante désigne ici « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose* » (Freeman, 1984, p. 53). Selon Freeman, la capacité d'une organisation à mettre en place un management « efficace » des parties prenantes reposerait sur son habileté à combiner les trois niveaux suivants : (1) définir précisément qui sont les parties prenantes et quels sont les enjeux perçus ; (2) comprendre les processus organisationnels utilisés implicitement ou explicitement pour gérer les relations d'une organisation avec ses parties prenantes ; (3) cerner l'ensemble des transactions et des négociations entre l'organisation et ses parties prenantes... La théorie des parties prenantes repose ainsi sur l'idée que les organisations doivent s'assurer que tous les processus manageriaux « *fit with the rational stakeholder map* » (ibid).

Figure 4 : La carte de Stakeholders d'une grande organisation

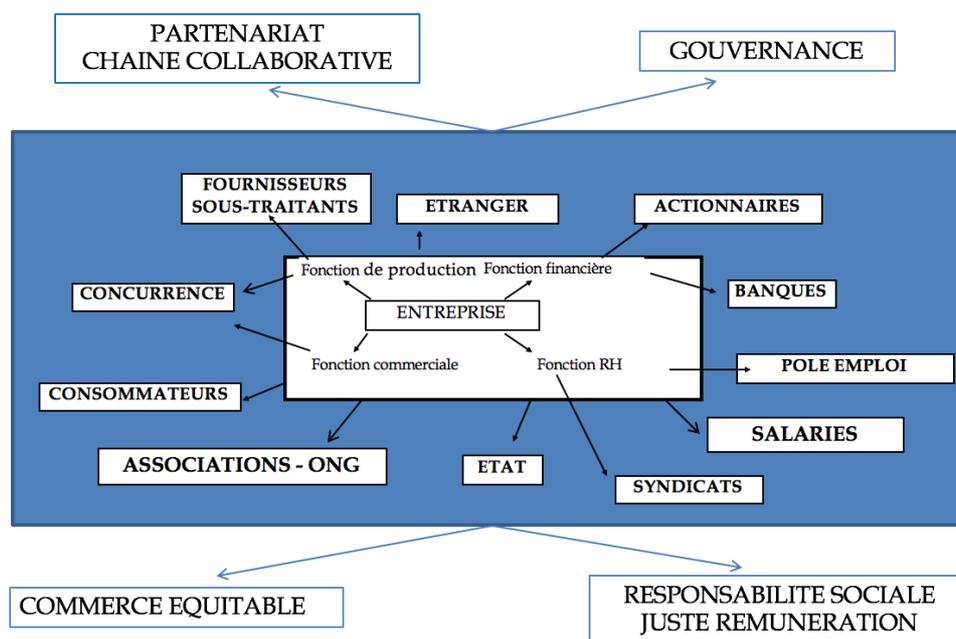


Source : Freeman (1984, p. 55)

De cette carte des parties prenantes, Freeman propose une grille analytique à deux dimensions. La première dimension définit les stakeholders par intérêt ou enjeu. Il s'agit de cerner les enjeux perçus par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, il est possible de rechercher une forme d'équité dans les relations, de chercher à influencer les autres ou d'avoir un quelconque intérêt pour une partie prenante sachant que ce qu'elle fait, aura des conséquences sur soi. La seconde dimension introduit le pouvoir ou l'habileté à utiliser des ressources pour qu'un événement survienne. Il peut s'agir d'un pouvoir de vote, d'un pouvoir économique ou d'un pouvoir politique. Cette grille analytique couplée à la question de la gouvernance propose une lecture originale du développement durable, elle permet d'identifier les différents mécanismes et systèmes qui coexistent (entreprises capitalistes, associations, coopératives...), de comprendre leur mode de fonctionnement et d'évaluer les effets de leurs politiques en matière de durabilité (environnementale, sociale, culturelle, économique) ; puis de s'interroger sur les différents scénarii possibles en matière de coopération avec les parties prenantes.

Nous ajouterons que la carte des parties prenantes permet également de cerner les principaux leviers organisationnels menant au développement durable : logique de partenariat et chaîne collaborative en matière d'achats et de logistique ; commerce équitable vis à vis des consommateurs et des producteurs ; responsabilité sociale et juste rémunération au niveau des salariés, des syndicats, des actionnaires et de l'Etat.

Figure 5 : Parties prenantes, gouvernance et RSE



Source : Diemer (2009)

Comme le souligne fort justement Emmanuelle Dontenwill (2005, p. 90), la théorie des parties prenantes dans son articulation avec la gouvernance offre un cadre de réflexion intéressant pour le développement durable. D'une part, elle est présente dans les cinq dimensions du développement durable. Si les consommateurs, les actionnaires, les banques se retrouvent davantage dans la dimension économique, les associations et les ONG peuvent faire corps dans la dimension environnementale, les salariés et les syndicats investissent la dimension sociale... Dès lors, les enjeux et les intérêts des parties prenantes sont pris en compte dans leur interaction et leur complexité. D'autre part, la prise en compte des parties prenantes au sein d'une organisation peut transformer celle-ci en lieu de médiation dans lequel des compromis et des consensus émergent. Enfin, elle offre une nouvelle approche de l'entreprise, qui se définit précisément comme l'expression d'un projet collectif : « Nous pouvons donc brièvement résumer que l'approche des parties prenantes remettrait l'Homme au cœur de l'action collective dont l'entreprise constitue le lieu privilégié » (Dontenwill, 2005, p. 92).