



*XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*

*AIMS - 14-16 juin 2006, Université de Savoie, Annecy-le-Vieux*

## **Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique**

**Patrick Gabriel**

IAE de Bretagne Occidentale, Brest

Laboratoire ICI

100 résidence de Lespont

29170 Fouesnant

patrick.gabriel@univ-brest.fr

Résumé : La légitimité organisationnelle (*corporate legitimacy*) représente le thème de la communication, dont l'objet est double : d'une part, définir et délimiter les formes de légitimité de l'entreprise dans le cadre de son action sous l'égide des principes du développement durable. Ces formes ou dimensions sont établies à partir de la nature des justifications produites. Il s'agit d'autre part d'observer les tensions au sein du système de légitimité, issues des jeux possibles entre les formes de légitimité utilisées par les acteurs se réclamant du développement durable. Les analyses sont conduites en référence aux principes d'entropie des processus sociaux. Des scénarii prospectifs sur l'évolution du concept de développement durable en sont déduits.

Mots clés : légitimité organisationnelle, dimensions légitimes, développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, entropie des processus sociaux

## **Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique**

### Résumé :

La légitimité organisationnelle (*corporate legitimacy*) représente le thème de la communication, dont l'objet est double : d'une part, définir et délimiter les formes de légitimité de l'entreprise dans le cadre de son action sous l'égide des principes du développement durable. Ces formes ou dimensions sont établies à partir de la nature des justifications produites. D'autre part, observer les tensions au sein du système de légitimité, issues des jeux possibles entre les formes de légitimité utilisées par les acteurs se réclamant du développement durable. Deux tensions sont en particuliers observées : l'une fait dériver le système vers un état de déséquilibre, dans laquelle des interprétations et utilisations plutôt individuelles du développement durable sont incitées. L'autre marque un équilibre du système dans un état métastable, grâce à l'érection de repères et d'institutions collectives dédiés au développement durable. Des scénarii prospectifs sur l'évolution du concept de développement durable en sont déduits, compte tenu de la prépondérance de l'une ou l'autre tension au sein du système.

## LE SYSTEME DE LEGITIMITE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE : DELIMITATIONS ET DYNAMIQUE

### INTRODUCTION

C'est lorsqu'une chose vient à manquer que s'impose son intérêt. La notion de légitimité de l'entreprise, bien que rarement absente des travaux académiques, semble néanmoins ressurgir avec vigueur ces dernières années dans les disciplines de gestion. Faut-il y voir la croissance des conflits au sein de l'entreprise ou entre l'entreprise et des acteurs extérieurs ? « Toute contestation d'une action est mise en cause de la légitimité de celui qui l'a accomplie », selon Laufer (1996, p. 14). Or, les conflits sociaux ou économiques ont de tout temps émaillés l'histoire de la microéconomie. Plutôt que la contestation en elle-même, nous ferons l'hypothèse que c'est la portée et la nature de la contestation qui évoluent, interrogeant de nouveau et sous d'autres formes la légitimité des actions de l'entreprise.

Laufer (2000) observe quatre étapes dans l'histoire de la légitimité de l'entreprise. Opposons les deux extrêmes. La première étape, que l'auteur renvoie au XIX<sup>e</sup> siècle, correspond à une entreprise conçue de manière atomistique ; une entreprise dont la légitimité est dès lors observée en référence à quatre expressions : la maximisation du profit, la concurrence pure et parfaite, le risque de l'entrepreneur, le droit de propriété. Dans ce cadre, la légitimité est pensée à partir de modèles scientifiques, pour une entreprise dont l'action est fort éloignée des questions sociales ou environnementales. A l'heure où l'entreprise est « en société »<sup>1</sup>, la plus récente étape de l'histoire de la légitimité organisationnelle selon Laufer<sup>2</sup>, cet éloignement est consommé. La taille, l'influence financière des firmes, la mondialisation du commerce et des moyens de financement, entre autres, concourent à rapprocher les entreprises des divers publics qui se sentent influencés par les démarches des entreprises, dans des jeux d'actions et de rétroactions. La référence à des concepts transcendants ne suffit plus à assurer la légitimité de l'entreprise, qui dès lors doit assumer plus directement, auprès de publics variés, la responsabilité de ses actions.

---

<sup>1</sup> Expression due à Martinet et Reynaud (2001).

<sup>2</sup> R. Laufer (2000) fait débiter cette troisième étape à partir des années 1973.

L'étendue des responsabilités attribuées aux entreprises est soulignée par la notion de développement durable. Cette étendue est temporelle, marquée par la définition de la Commission Brundtland en 1987, sous l'égide de l'ONU, le définissant comme « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »<sup>3</sup> L'étendue de la responsabilité des actions des entreprises est surtout spatiale, dépassant la sphère économique. L'OCDE présente elle-même le développement durable sous trois dimensions : économique, en ce que le concept reconnaît la nécessité du développement économique des entreprises et des nations ; sociale, en ce que « le concept englobe des préoccupations d'équité et de cohésion sociale. » Environnementale enfin, en ce que le concept « caractérise la gestion d'une ressource naturelle d'une manière qui est compatible avec la préservation de sa capacité de reproduction. »<sup>4</sup>

A cette étendue du champ des responsabilités de l'entreprise correspond parallèlement une extension des possibilités de conflits potentiels avec, qui plus est, des acteurs de nature très différentes, n'appartenant pas toujours à la sphère économique. Mais à multiplier les champs de responsabilité de l'entreprise, à accroître le nombre et la nature des acteurs et, parallèlement, à augmenter la nécessité de satisfaire des intérêts quelquefois peu compatibles entre parties prenantes, quelles justifications durables conduire ? Comment légitimer les actions de l'entreprise lorsque le modèle scientifique initial, et à bien des égards, transcendantal de l'entreprise libérale ne représente plus une justification suffisante pour tous ?

L'objectif de cette communication est double : il s'agit d'une part de définir et de délimiter les formes de légitimité de l'entreprise dans le cadre de son appartenance au concept de développement durable. Ce concept est souligné, en ce qu'il incite les entreprises à élargir leur champ d'attention à des domaines sociaux et écologiques, donc à des acteurs de nature différente, en attente de justifications diverses. La pluralité des formes de légitimité attendues constituera une grille d'analyse pour mener à bien le second objectif : il s'agit d'autre part d'observer les jeux possibles entre ces formes de légitimité. Autrement dit, l'objet est d'analyser les tensions possibles au sein du système de légitimité des entreprises dans le contexte du développement durable.

---

<sup>3</sup> Voir p. 51 in *Notre Avenir à Tous*, Rapport de la commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, les Editions du Fleuve, 1989 ; traduction de *Our Common Future* (1987).

<sup>4</sup> Voir Développement durable : un effort renouvelé de l'OCDE, OCDE, Policy Brief n° 8, 1998.

Le sujet de cette communication s'inscrit donc dans le courant de la légitimité organisationnelle (*corporate legitimacy*). L'intérêt de cette recherche, conceptuelle et exploratoire, réside dans l'identification d'un système de légitimité propre aux entreprises responsables socialement ou pratiquant le développement durable, mais également dans la dynamique prospective de ce système de légitimité. Ainsi, après une description des formes possible de légitimité(1), nous évaluerons les conditions sous lesquelles le système de légitimité des entreprises dans le cadre du développement durable peut se stabiliser ou, au contraire, évoluer (2).

## **1. DELIMITATION DES FORMES DE LEGITIMITE DES ENTREPRISES**

Le concept de légitimité pose une double question : la légitimité de qui, envers qui ? Le fait de cadrer notre objet d'étude sur la légitimité organisationnelle (plus directement, la légitimité de l'entreprise) semble répondre à la première partie de la question. Cette acception n'est pourtant pas partagée par tous. En sciences politiques, Habermas (1989) considère que les entreprises multinationales ni le marché mondial ne sont capables de légitimation. Seuls les régimes politiques (*political orders*) peuvent obtenir une légitimité ou gagner en légitimité, ne serait-ce que les aspirations du peuple qu'ils portent les désignent comme seuls habilités à contester ou faire les lois. La légitimité concrétise ainsi le mérite d'un régime politique d'être reconnu (Habermas, 1989, p. 178).

Aller à l'encontre de cette considération politique et affirmer une légitimité organisationnelle nécessite non seulement de préciser le concept, mais également d'argumenter sur la provenance et la finalité de la légitimité dans un cadre socio-économique. Il nous faut alors circonscrire le concept de légitimité en sciences de gestion (1.1), avant d'en étudier la teneur et, notamment, les dimensions constitutives (1.2).

### **1.1. LA LEGITIMITE : ENTENDEMENTS ET ACTEURS**

Dans le domaine de la gestion, plusieurs définitions de la légitimité de l'action de l'entreprise existent. En dépit de leurs différents entendements, beaucoup ont en commun d'associer la légitimité à l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements (qu'il s'agisse de règles officielles ou de conventions tacites). Dowling et

Pfeffer (1975) par exemple définissent la légitimité organisationnelle en termes de degré avec lequel les actions organisationnelles sont conformes aux normes d'un comportement perçu acceptable par le système social. La légitimité émerge en ce sens d'un processus social.

Au-delà de ce point général, les éléments sont nombreux qui différencient d'un courant ou d'un auteur à l'autre l'interprétation de la légitimité de l'entreprise. Dans un souci didactique davantage qu'exhaustif, deux axes différenciateurs de la plupart des approches de la légitimité d'entreprise peuvent être soulignés. La grande majorité de ces approches se distinguent selon qui légitime (donc selon le processus causal par lequel la légitimité est accordée ou obtenue), et selon les fondements de cette légitimation (la nature des critères de jugement).

### ***Qui légitime ? La direction du processus de légitimation***

Le processus de légitimation soulève la question de la provenance de la légitimité, et du rôle direct ou indirect de l'entreprise dans ce processus. Dans la mesure où par définition l'entreprise pas plus que toute autre entité ne saurait se légitimer par elle-même (la légitimité ne peut s'autoproclamer), qui accorde cette légitimité ? Les institutionnalistes admettent généralement que la légitimité représente un statut conféré par l'environnement de l'entreprise, et pour cette raison, elle est contrôlée toujours par ceux à l'extérieur de l'organisation. Cette direction causale s'explique en ce que les organisations ne peuvent survivre dans un contexte dynamique et concurrentiel qu'en maintenant une coalition de parties prenantes en leur faveur, laquelle leur permet de développer leurs actions (Pfeffer et Salancik, 1978). Mais pour que ces parties prenantes restent à la fois attachées et favorables à l'entreprise, cette dernière doit légitimer auprès de celles-ci son développement et démontrer son utilité. La légitimité est donc une ressource pour l'entreprise, accordée par quelques acteurs considérés comme essentiels à sa survie, et générée par une satisfaction au moins partielle de leurs attentes (Buisson, 2005). Elle représente également un cadre à la fois normatif et coercitif, en ce qu'elle induit un ensemble de règles de la pensée et de l'action sociale que l'organisation doit suivre pour être acceptée socialement et ainsi poursuivre son développement (DiMaggio et Powell, 1983).

Cette restriction de « l'extérieur » (ou de l'environnement) à un ensemble précis d'acteurs liés à une entreprise et un champ d'activité tend d'une certaine manière à « privatiser » la notion de légitimité. Elle représente ainsi une ressource non directement concurrentielle. Cette particularité de la légitimité développée en termes de concept à préserver, dont le champ

d'application ou d'influence est communautarisé, a été en particulier observée par Stillman (1974) dans un contexte sociopolitique. Pour cet auteur, il importe que la légitimité ne puisse dépendre de l'opinion publique. Elle serait dans le cas contraire liée au pouvoir de manipulation et de propagande de l'institution la plus douée en ce domaine. L'importance actuelle de la rhétorique sur la procédure de légitimation est pourtant soulignée largement, que cette rhétorique soit développée par les dirigeants (Laufer, 1996) ou, plus largement, par les organisations (voir par exemple Laufer et Paradeise, 1982, ou Buisson, 2005).

Cette influence possible des organisations sur leur propre légitimité incite à considérer le processus de légitimation non comme une causalité simple, sous la forme d'une entreprise soumise à son environnement, mais comme une interaction, une co-construction de sens duquel la légitimité sera issue. Ce déterminisme circulaire est partagé par les approches néo-institutionnelles, voir plus généralement par les constructivistes. Ces derniers considèrent que l'environnement organisationnel est produit par la représentation des parties (organisation et parties prenantes) en interaction. Un tel processus d'activation (*enactment*) a été développé par Weick : l'environnement est décrit comme une production sociale des membres de l'organisation. Il émerge des schémas explicatifs privilégiés par les uns et les autres, à partir d'une sélection puis d'une interprétation de certains aspects de cet environnement, effectuées selon les capacités culturelles à la fois des dirigeants et des organisations. Cette construction individuelle autant que collective de sens permet d'établir des schémas comportementaux cohérents avec l'identité et les intérêts de chacun des acteurs. La légitimité est issue directement de ce processus d'émergence de sens : elle dérive de ces schémas interprétatifs et comportementaux collectivement construits, elle est issue d'un processus d'interprétation à partir d'une base de compréhension partagée que chacun adapte au contexte, à l'histoire et à sa propre dimension personnelle. Dès lors, la légitimité s'interprète non seulement comme un élément normatif, éventuellement coercitif, mais également comme une construction, comme une possibilité de donner à ses actions du sens pour soit et pour les autres. La légitimité et ses critères normatifs sont alors susceptibles d'évoluer à mesure qu'ils sont utilisés par un grand nombre d'acteurs ayant des référentiels propres ; contexte en particulier spécifique au développement durable.

### ***Sur quels critères légitimer ? Les fondements de la légitimation***

Fort logiquement, une certaine divergence entre les courants académiques sur la provenance de la légitimité se traduit en une divergence quant aux éléments ou aux critères sur lesquels

repose cette légitimité. La nature des normes ou critères de jugement d'une action légitime est partagée, selon les courants, entre une approche « transcendantale » ou classique, se focalisant sur des critères formels ou universels, et une approche utilitariste ou pragmatique, d'essence plutôt nord-américaine, appuyée sur des critères informels et propres aux individus.

Les travaux de Max Weber, repris par Laufer (2000) par exemple, sont représentatifs de l'approche classique. Bien que ces travaux portent sur la légitimité du pouvoir du dirigeant, ils peuvent être étendus à la légitimité organisationnelle. Pour Weber, l'action légitime est celle qui se conforme aux impératifs définis par l'origine du pouvoir légitime. Un pouvoir est lui-même légitime lorsqu'il est fondé en droit et/ou en équité et/ou en justice. Autrement dit, la légitimité peut se mesurer par confrontation des réalités vécues avec des critères formels *a priori* (règles de droit, évaluation scientifique...) qui font référence à une cause supérieure, échappant aux individus en ce qu'ils ne dépendent pas de leur intérêt particulier du moment.

Cet intérêt individuel est au contraire fortement revendiqué dans une approche utilitariste, plus pragmatique, de la légitimité. Suchman (1995) par exemple définit la légitimité comme la perception que les actions d'une entité sont désirables et appropriées à des systèmes de normes sociales, de valeurs et de croyances. Une telle conception de la légitimité par la désirabilité des actions revient à décrire cette notion par sa finalité, c'est-à-dire par l'intérêt ressenti individuellement des conséquences espérées du comportement. Dès lors, des politiques de légitimation ciblées peuvent être conduites. Boyd (2000) préconise à ce titre de développer une « légitimité actionnable » (*actional legitimation*), reposant sur l'utilité et la responsabilité. Le champ d'application de cette dernière est plus restreint, et ne concerne pas l'entreprise dans sa globalité ; le but est « de gagner l'approbation de publics particuliers et importants (*criticals*) pour une politique ou une activité spécifique de l'entreprise » (Boyd, 2000 ; p. 349). La vision utilitariste, à travers l'attention portée aux intérêts communautaires, conduit à segmenter et à parcelliser la légitimité dont une approche marketing est préconisée. Bien que les légitimités soient *in fine* accordées par les parties prenantes d'intérêts, la responsabilité de cette légitimité comme résultat de la politique préalable de satisfaction d'intérêts catégoriels échoit à l'entreprise. La légitimité est donc affaire individuelle résultant d'une politique managériale. La satisfaction, confrontant les attentes *a priori* et les perceptions *a posteriori*, joue un rôle important dans la légitimité de l'action ; la légitimité n'est en ce cas contestable qu'après coup. Ce que dénoncent d'ailleurs Capron et Quairel (2004), remarquant que les organisations légitimes obtiennent un soutien sans évaluation préalables de leurs actions. Ajoutons que l'évaluation après-coups n'est pas non plus facilitée

dans le domaine de la responsabilité sociale ou environnementale, en ce que les informations s'y rapportant ne sont pas fréquemment confirmées par une source indépendante, ou ne sont pas développées avec suffisamment de référence (notamment dans les rapports de développement durable). Dans un tel cadre, la perspective stratégique de la légitimité est fortement affirmée (Buisson, 2005).

Selon l'entendement de la légitimité, les acteurs et leur rôle évoluent ; plus finement, c'est également la nature des critères de justification qui est modifiée, postulée en référence à un cadre normatif échappant aux protagonistes (une cause), ou selon un ensemble de conventions correspondant aux intérêts des membres intéressés (une finalité). Chacun de ces référentiels est souligné par une approche particulière de la légitimité, transcendantale (ou macrosociale) dans le premier cas, utilitariste dans l'autre. Ces critères de justification de l'action peuvent avoir une portée managériale importante ; ils méritent ainsi d'être plus précisément étudiés, à travers les différentes formes ou dimensions entendues sous le concept de légitimité.

## **1.2. LA LEGITIMITE, UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL**

Différentes dimensions de la légitimité ont récemment été soulevées, se différenciant principalement par l'approche et le point d'intérêt principal de l'observateur. Morvan (2005) par exemple, s'inspirant fortement de la théorie des parties prenantes et souhaitant ainsi souligner la diversité de la nature et des rôles de chaque partie, distingue les dimensions actionnariale, partenariale et citoyenne de la légitimité. Pour ce qui nous concerne, ce n'est pas tant la nature des acteurs que celle des justifications qui nous intéresse. Une telle approche permet de découvrir des dimensions de la légitimité qui ne s'inscrivent pas uniquement dans un courant utilitariste. De nouveau, la manière dont le chercheur considère l'environnement de l'entreprise et le sens des échanges entre ces deux éléments importent.

L'étude des critères de justification a précédemment mis en valeur une approche utilitariste et une approche plus classique, ou macrosociale. Ces deux courants sont observés plus avant ; une grille d'analyse des dimensions de la légitimité dans le cadre du développement durable en sera ensuite déduite.

### ***Les dimensions légitimes selon les approches de la légitimité***

Dans une approche utilitariste, et considérant que la légitimation revient à satisfaire les attentes individuelles ou de groupes spécifiques, les formes de légitimité sont liées à la dimension de ces attentes. La typologie de Suchman (1995) illustre cette approche, en s'inspirant assez clairement du concept de relations d'agence. Selon cet auteur, trois modalités non exclusives de la légitimité peuvent être décrites :

- une modalité pragmatique, marquant l'effort de l'entreprise pour satisfaire aux intérêts des agents impliqués ;
- une modalité morale, nécessitant que l'entreprise recherche le bien-être social ;
- une modalité cognitive, si la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement externe.

Chacune des modalités est en lien étroit avec une forme spécifique d'attente individuelle. La mesure de satisfaction des intérêts privés, la déclaration de recherche de bien-être social ou la compréhension de la stratégie est effectuée sur des critères dont la construction appartient aux agents eux-mêmes, maîtres ou non de l'action. De manière plus détaillée, la modalité pragmatique de la légitimité de l'action permet de justifier celle-ci par rapport à ses conséquences. La légitimité est donc entendue par rapport à une finalité, exprimée par des intérêts bien compris qu'il s'agit de coordonner. La modalité morale, et plus encore la modalité cognitive admettent une justification par la procédure mise en œuvre, voire dans le cas de la légitimité morale, par l'intention exprimée. Il s'agit dans ce cas d'une légitimation par les méthodes du pouvoir : l'acceptation de l'action n'est plus définie selon des normes ou des conventions finales plus ou moins claires, mais par rapport à la manière dont elle est mise en œuvre et comprise par les populations d'intérêt. La référence est alors l'état de l'opinion, à mesure que s'effectue l'action (Laufer, 1996). Très globalement, pour l'ensemble de ces justifications, l'action est légitime dans la mesure où l'accord individuel est obtenu, que ce soit avant (justification par l'intention), pendant (justification par la procédure engagée) ou après l'action (justification par les conséquences).

Une approche plus macrosociale de la légitimité tentera au contraire de dégager les dimensions de la légitimité d'une dépendance individuelle des acteurs jugeant l'action. Pour que ces dimensions soient stables, il importe de faire référence aux causes de la justification, non à la finalité. L'approche de Weber constitue un exemple d'une telle approche, pour laquelle les dimensions retenues tendent à faire référence à l'origine des critères déterminant la légitimité des actions. Weber, évoquant l'autorité du dirigeant, définit ainsi trois sources possibles de légitimité :

- Une dimension rationnelle-légale : l'autorité du dirigeant est posée par référence à une rationalité partagée ou à des normes scientifiques et légales. Ces normes sont une traduction, à l'aide des sciences économiques, des lois de la Nature (Laufer, 2000). Le droit (lois antitrust par exemple) doit en pratique faire respecter ces principes transcendants en ce qu'ils sont postulés objectifs et vrais, devant s'imposer à tous.
- Une dimension liée à la tradition : l'autorité fait référence à la culture traditionnelle et à son importance pour l'existence de l'organisation et la pérennité de la société, par opposition à une entité soumise aux aléas de la nature sauvage. Le respect permet l'application de la légitimité de type traditionnel.
- Une dimension liée au charisme : l'autorité vient d'une distinction entre le profane et le sacré, la foi permettant cette distinction et assurant l'obéissance des acteurs.

Ces trois types de légitimité ont des causes distinctes mais partagent une même logique : l'action est légitime dans la mesure où la cause l'est. La légitimité est donc postulée *a priori*. De plus, cette légitimation échappe à l'individu, en ce que chaque dimension transcende les volontés individuelles.

### ***Elaboration d'une grille d'analyse de la légitimité : vers une conciliation des approches conceptuelles***

Au-delà des deux approches opposées précédentes, différents travaux ont tenté de concilier les formes de la légitimité par les attentes ou par les causes transcendantales. Scott (1995) par exemple retient trois catégories de la légitimité : réglementaire, normative et cognitive. La dimension réglementaire fait référence aux éléments formels de réglementation et aux mécanismes coercitifs qui assurent l'ordre et la stabilité dans les procédures et les contextes d'intérêt. Cette dimension pourrait être rapprochée de la forme rationnelle-légale de Weber. La dimension normative concerne les rôles qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale. Elle est liée à la fois aux valeurs sociales et à la place sociale du porteur de ces valeurs. Il pourrait s'agir là d'une dimension intermédiaire, entre la forme traditionnelle de Weber et la modalité morale de Suchman. La dimension cognitive enfin repose sur les compréhensions culturelles tacites de l'environnement ; elle constitue le pendant de la modalité cognitive de Suchman.

Il apparaît donc, quels que soient les termes utilisés pour exprimer les dimensions de la légitimité, que celles-ci peuvent se référer à la source ou à l'origine du critère formel ou

conventionnel de jugement utilisé. Il est alors aisé, sur cette base d'analyse, non seulement d'observer différentes dimensions de la légitimité qui réunissent les approches étudiées précédemment, mais également de mettre en valeur la forme et la direction du lien de justification entre l'organisation et les entités auprès desquelles porter ces justifications. Ces dimensions de la légitimité sont répertoriées dans le tableau 1, inspirées des travaux donnés précédemment en référence, ainsi que de ceux de Laufer (1996) et de Gabriel et Cadiou (2005).

Tableau 1 – Sources de l'action légitime

Source de la légitimité	Formes de légitimité	Références théoriques de la légitimité	Eléments de jugement et/ou de justification	Références pratiques (exemples)
La cause de l'action	Légitimité rationnelle-légale	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux (postulés <i>a priori</i> )	Droit (national) OIT (international)
La finalité de l'action	Légitimité pragmatique : - éclairée - radicale	Intérêts supérieurs, intérêts communautaires ; consensus sur le résultat	Résultats obtenus, sur la base d'une satisfaction <i>a posteriori</i>	GRI, Global Compact Actionnaires (rendement patrimonial),
Les méthodes du pouvoir	Légitimité procédurale	Démarche participative, consensus sur la procédure	Opinion émergente, sur base d'une acceptabilité pendant la procédure.	Charte, code déontologique, normes ISO, Opinion publique

A partir des sources de la justification, définies en termes de cause, de finalité ou de méthode, trois dimensions de la légitimité sont proposées. La légitimité rationnelle-légale, directement inspirée de Weber, fait référence à des principes ayant force sinon de loi (lorsqu'ils sont traduits comme tels au niveau national, à l'exemple de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques – NRE<sup>5</sup>), du moins de référence devant s'imposer à tous (tels que les principes de l'organisation internationale du travail –OIT- ou ceux des Droits de l'Homme).

La légitimité pragmatique est celle satisfaisant les intérêts propres de publics particuliers. Elle s'inspire à ce titre de l'approche de Suchman. Ces intérêts peuvent néanmoins faire référence à des modèles communs de pensée, être éclairés par des normes transcendantales, inscrivant l'organisation et les parties prenantes concernées dans un cadre commun d'interprétation. On évoquera alors le terme de légitimité pragmatique éclairée. La recherche de la maximisation du profit fait référence à des modèles économiques scientifiques que peuvent partager dirigeants et actionnaires, même s'ils engagent l'entreprise dans des actions (les délocalisations, la diminution de la main d'œuvre) conflictuelles avec certaines autres parties prenantes (salariés notamment). Une légitimité s'appuyant sur un effort de réponse à des attentes sans référentiels communs entre l'entreprise et les parties concernées serait qualifiée de pragmatique radicale. Une certaine instrumentation du développement durable, utilisé comme « pare-feu » face à l'opinion publique sans intégrer les principes de responsabilité sociale ou écologique dans le mode de gouvernance de l'entreprise soulignerait cette dernière dimension de la légitimité.

Il peut ne pas y avoir consensus sur la finalité de l'action, mais néanmoins sur la démarche d'élaboration de l'action. La légitimité dite procédurale, inspirée de la dimension cognitive de Suchman ou Scott, n'est fondée ni sur le postulat d'une vérité ou d'une finalité transcendantale, ni sur la recherche d'un système de valeurs ou d'intérêts communs au vu desquels le résultat de l'action importe. En particulier dans les cas d'intérêts divergents ou d'une absence de consensus *a priori* sur les résultats de l'action, cette dernière peut être légitimée par l'ensemble des acteurs dans la mesure où ceux-ci accordent du crédit à la démarche entreprise pour son élaboration. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles cette dimension de la légitimité se développe fortement : en spécifiant la procédure, sous forme de normes ISO 14000 (management environnementale) par exemple, les deux parties

---

<sup>5</sup> La loi NRE demande depuis 2002 à toutes les entreprises cotées sur le marché boursier français d'évoquer annuellement les conséquences de leurs actions sur le plan économique bien sûr, mais également social et écologique.

ont confiance dans la manière dont l'action est et demeurera engagée, donc dans la poursuite de l'action, tout en laissant chacun libre des causes et de l'intérêt de cette action. C'est l'acceptabilité *pendant* la procédure par l'ensemble des membres qui détermine sa légitimité.

On perçoit donc que trois formes majeures de légitimité peuvent cohabiter, voire se renforcer, au sein d'un « système de légitimité ». Selon le domaine auquel s'applique ce système de légitimité, des tensions ou des jeux particuliers peuvent se combiner entre les dimensions de la légitimité, orientant ce système dans une direction ou une autre. Il s'agit maintenant d'appliquer cette grille de lecture de la légitimité au concept de développement durable, afin d'en analyser la dynamique et les tendances.

## **2. SYSTEME DE LEGITIMITE DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DYNAMIQUE DU SYSTEME**

Le terme de système de légitimité est évoqué en ce que l'entreprise, particulièrement dans le cas de la RSE et de la diversité des parties prenantes que cette notion implique, doit faire face aux trois dimensions de la légitimité. La légitimité globale de l'entreprise est une combinaison des dimensions légitimes, lesquelles ont un poids plus ou moins important. Il est intéressant d'évaluer l'importance de chacune de ces dimensions au sein du système de légitimité dans le cadre du développement durable afin d'observer, de manière prescriptive, les évolutions attendues de ce système. Auparavant, les notions de système et d'évolution du système sont précisées.

### **2.1. NOTION DE SYSTEME ET CONTRAINTES DE STABILITE**

Evoquer le terme de système n'est pas neutre. Le Moigne (1990) définit le concept de système « comme un enchevêtrement intelligible et finalisé d'actions interdépendantes »<sup>6</sup>, comme un phénomène que l'on perçoit à la fois dans son unité, sa cohérence ou son projet et dans ses interactions internes. En d'autres termes, un système est à observer dans sa structure et son

---

<sup>6</sup> Cette définition lui permet d'ailleurs d'associer « système » à « complexité ».

organisation, mais également dans son comportement général (Le Moigne, 1977), c'est-à-dire son évolution.

Dans le cadre du développement durable, la structure du système de légitimité est liée aux trois dimensions principales de la légitimité. Elle est cependant composée concrètement par des acteurs : l'ensemble des organisations en appelant dans leurs actions à des principes du développement durable, et justifiant en conséquence leurs actions à l'aide d'une combinaison des trois dimensions de la légitimité.

Le système d'étude ainsi considéré, son évolution émerge à la fois des combinaisons des types de justification mobilisés par les acteurs, et du nombre même des acteurs usant de ces justifications, dans le cadre du développement durable. Le concept d'entropie peut permettre de comprendre cette forme complexe d'évolution, à la fois structurelle et globale (voir également Forsé, 1989).

Le principe d'entropie statistique, issu de la thermodynamique, peut être résumé par l'affirmation suivante, développée à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle par Boltzmann : un système fermé tend à évoluer naturellement vers un état unique, stable parce qu'homogène, de moindre activité. Ce constat est issu d'une expérience simple : joindre deux récipients contenant chacun un gaz différent aboutit à une équirépartition de leurs particules et à un nombre maximum des complexions ; l'ordonnement du système entre gaz A et gaz B n'est plus distincte, tandis que, le mélange effectué, la situation n'évolue plus : l'ensemble est à la fois uniforme et sans activité. L'entropie s'est traduite par une croissance de l'homogénéité, par une croissance du nombre de relations individuelles possibles entre les particules, et finalement par stabilité plus grande du système.

Le principe de Boltzmann est statistique en ce qu'il s'agit d'une prédiction probabiliste de l'évolution pouvant s'appliquer à tout système fermé dont les éléments internes sont nombreux (des particules de deux gaz différents dans l'expérience de Boltzmann). Cette hypothèse a par la suite été appliquée aux systèmes sociaux (Buckley, 1967 ; Forsé, 1989), voire à des concepts ou à des disciplines sociales et de gestion (Maurer, 1971 ; Gabriel, 1997), à la différence qu'il faut en ce cas concevoir des systèmes ouverts, qui interagissent avec un environnement spécifique. On doit à Prigogine d'avoir observé que des interactions possibles entre le système étudié et son environnement sont susceptibles de modifier la variation d'entropie du système ouvert : en important de l'environnement une norme, un régulateur ou une contrainte quelconque (ce que les thermodynamiciens nomment la néguentropie ou l'entropie négative), le système peut se situer dans un état d'équilibre stationnaire (métastable

ou instable) ne correspondant pas à celui, final, de l'entropie maximale (Prigogine et Stengers, 1979). Les règles imposées ou que s'imposent les membres d'un système socio-économique permettent donc, si elles aboutissent à une régulation des interactions entre les agents, d'éloigner temporairement le système de la dégénérescence vers laquelle il est naturellement conduit.

Le système de légitimité du développement durable est par nature un système ouvert. Si l'on s'en tient aux résumés des observations précédentes, ce système est soumis à une double tension :

- Une tension entropique, sous laquelle il dériverait naturellement vers un état d'entropie supérieure en intégrant un nombre croissant d'acteurs soumis à des possibilités d'interaction grandissantes.
- Une tension vers une régulation graduelle ou néguentropique, à l'aide d'une importation d'information contraignant le système et ses acteurs à adopter un ordre spécifique métastable.

Chacune de ces tensions est par la suite analysée dans le cadre du développement durable. La manière dont les constituants (acteurs et institutions représentatives) sont reliés entre eux pour former et façonner le système nous indiquera la forme de la dynamique du système de légitimité du développement durable.

## **2.2. LA TENSION ENTROPIQUE DU SYSTEME DE LEGITIMITE DANS LE CADRE DU DD**

La dérive entropique d'un système admet théoriquement que celui-ci intègre un nombre croissant d'acteurs ayant des liens les uns avec les autres. Pour Boltzmann, dont il a été fait référence dans le paragraphe précédent, c'est le nombre de complexions qui augmente ; traduit au niveau d'un système social, cela signifie que les liens deux à deux entre acteurs s'accroissent. Autrement dit, à mesure que le nombre d'entités en interaction les unes avec les autres augmente, les structures de coordination entre catégories d'entités se dissolvent pour laisser place à l'atomicité des relations. Ce sont les liens individuels ou communautaires qui augmentent, non les relations entre grandes strates sociales ou économiques. Ce phénomène, déjà observé au niveau de la société (voir par exemple Forsé, 1989), peut être constaté dans les relations entre la sphère économique et la sphère civique. Lorsque Lafarge, Areva ou Danone par exemple se targuent d'intégrer dans leur système de gouvernance des parties prenantes de nature sociale ou écologique, il ne s'agit pas de représentants clairement

reconnus de la question sociale ou écologique. Il s'agit d'ONG (le plus souvent) développant des liens privilégiés avec le groupe économique, dans lesquels chacun trouve à y gagner personnellement. L'organisation écologiste WWF est choisie par Lafarge en ce que leur conseil sur le réaménagement des anciennes carrières est utile, par exemple.

Cette individualisation des liens entre un nombre d'acteurs croissant trouve son parallèle au niveau du système de légitimité : chaque dimension légitime possède une aire d'influence propre. Cette observation est facilitée en se référant aux sources de chacune des dimensions de la légitimité. Le tableau 2 présente l'aire d'influence des dimensions légitimes respectives.

Tableau 2 : Les aires d'influence des formes de légitimité

Dimensions de la légitimité	Aire d'influence (exemple)	Caractéristiques de la population de l'aire
<b>Légitimité rationnelle-légale</b>	Aire large, géographiquement ou culturellement délimitée (La Nation)	Distribution atomistique des membres Hétérogénéité des membres Non connaissance entre eux
<b>Légitimité pragmatique éclairée</b>	Aire modérément large, culturellement ou sectoriellement délimitée (L'industrie chimique ( <i>Responsible Care</i> ), les grandes entreprises ( <i>WBCSD</i> )...)	Membres partageant des valeurs (économiques, sociales...) communes. Acteurs connaissables entre eux, susceptibles de se rencontrer
<b>Légitimité pragmatique radicale,</b> <b>Légitimité procédurale</b>	Aire restreinte à une communauté ou à des acteurs en interaction (Convention entre salariés et responsable d'entreprise, entre parties prenantes)	Membres se connaissant et se rencontrant.

Par nature, une cause transcendante de l'action, appuyée par des principes qui se veulent universels (les droits de l'Homme, par exemple), tendra à s'imposer à la fois par la

connaissance et par la définition du bien-fondé des actions. Ces principes transcendants s'imposent à une large population sans que les individus n'aient besoin de se connaître entre eux. Leur appartenance à un vaste territoire géographique (une nation) et culturel (l'Europe) suffit à faire référence à une légitimité de type rationnelle-légale qui dès lors s'impose de manière autoritaire. La loi NRE s'applique ainsi à toutes entreprises inscrites sur le marché boursier français ; le développement durable ainsi que certains de ses principes sont évoqués dans la constitution française.

A l'opposé, la dimension pragmatique radicale tendra à se développer localement, en ce qu'elle repose sur les intérêts d'acteurs particuliers. Cela nécessite dans le cas du développement durable qu'une sorte de compromis puisse être dressé entre des acteurs se connaissant suffisamment pour reconnaître leurs attentes ou intérêts respectifs.

La dimension pragmatique éclairée de la légitimité se situe dans une position intermédiaire : elle s'appuie certes sur les intérêts des uns et des autres, mais elle trouve sa justification dans des principes supérieurs. Pour illustrer cette dualité, le WBSCD (*World Business Council for Sustainable Development*) représente ainsi une association internationale de près de 180 grandes entreprises sur la thématique du développement durable. Elle a pour mission de développer les principes de ce dernier concept auprès de ses membres, mais de manière volontaire et sans nuire aux intérêts (économiques) de chacun. Le rôle du WBSCD est ainsi de « promouvoir l'éco-efficience, l'innovation et la responsabilité sociale d'entreprise » à la fois auprès des membres de l'organisation et auprès des grandes entreprises et institutions non encore sensibilisées<sup>7</sup>. Autrement dit, les membres jouant de la dimension légitime pragmatique éclairée y trouvent une utilité ; mais ce qui les réunit fondamentalement est une inscription plus large et souvent plus durable à un système de pensée qui, collectivement, fait sens. Le courant interprétatif de la théorie des conventions fait à ce sujet référence à un modèle d'évaluation par lequel les actions et les règles de coordination entre les individus sont interprétées (Batifoulier et de Larquier, 2001). Dans ce cadre, une action est suivie non par simple intérêt, mais parce qu'elle correspond à des valeurs de vie partagées au sein de la communauté. Les institutions représentatives (ou qui se donnent comme telles, à l'exemple du WBSCD) s'astreignent donc à véhiculer du sens, des directions d'action (sous la forme de principes du développement durable : 12 principes pour le WBSCD, 10 dans le cas du Pacte

---

<sup>7</sup> <http://www.wbcsd.org>

Mondial de l'ONU), sans imposer d'applications précises. Elles développent des guides, adaptables aux attentes et intérêts locaux ou individuels.

C'est en cela que le système de légitimité du développement durable est fortement soumis à une tension entropique : la concrétisation des principes du développement durable, leur traduction même, reste l'apanage pratiquement unique d'acteurs individuels. Ce qui permet à Robert-Demontront et Bezaudin (2004, p. 251) d'observer que « désormais, ce sont les firmes transnationales et non pas les Etats et les institutions internationales qui décident des contraintes opérationnelles pesant sur elles, [...] et ce, par la mise en place de codes de conduite privés. » Le flou relatif des guides demande effectivement à ce que chaque acteur l'adapte à sa propre situation, selon les parties prenantes ciblées. Ainsi voit-on fleurir de nombreuses personnalisations des politiques de développement durable, soulignées par une « nomination maison » : la « Danone Way » pour le groupe du même nom, le « Système de gestion intégré » pour Alcan, la procédure « d'éco-socio-conception » pour Lafuma... Ces adaptations sont autant de compromis officialisés et dès lors légitimes entre des organisations ciblées, qui par nature se connaissent ou en ont la possibilité. Angelis et Ibrahim (1993) définissent d'ailleurs la responsabilité sociale d'entreprise comme un ensemble d'actions sociales mené par l'entreprise dont le but est de satisfaire les besoins sociaux. Dans cette optique de satisfaction ciblée, nombre d'auteurs encourage le découplage pour appliquer une politique de développement durable : l'idée est de distinguer les actions à mener selon la nature des bénéficiaires, considérés dès lors indépendamment les uns des autres. Handelman et Arnold (1999) par exemple propose de séparer les actions stratégiques et rationnelles visant directement la performance économique, des actions dites institutionnelles et symboliques, dirigées davantage vers des acteurs locaux sociétaux. A la diversité croissante de la nature des acteurs gravitant autour de l'entreprise (des acteurs de nature sociétale, des ONG, des syndicats, des agences de notation extra-financières...) répond donc un encouragement à une gestion individualisée des parties prenantes ; celle-ci a pour effet de concentrer l'attention de l'entreprise auprès de chaque partie susceptible d'influencer ou d'être influencée directement par ses actions. Bien que le cercle des acteurs s'élargit quantitativement, il demeure local (la satisfaction d'intérêts personnels des uns et des autres demeure l'objectif), tandis que les actions prodiguées vers la satisfaction des attentes particulières sont par nature souvent personnelles, engageant dans une relation individuelle l'entreprise et chacune des parties prenantes. Montgomery et Oliver (1996) ont d'ailleurs remarqués que face à une multiplicité d'attentes hétérogènes, les entreprises tentent de satisfaire avant tout les groupes dominants,

s'engageant alors dans des jeux tactiques individualisés. Ainsi, en substituant les dimensions pragmatique et procédurale de la légitimité à la dimension rationnelle-légale, l'entreprise trouve un moyen de contrôle d'un environnement qui naturellement s'étend, car soumis à des tensions entropiques. Un contrôle qui dès lors devrait être plus instable, la gestion d'intérêts individuels multiples étant plus difficile.

Si pourtant le système de légitimité du développement durable demeure, c'est qu'une tension complémentaire, néguentropique, intervient. Celle-ci est maintenant observée plus avant.

### **2.3. LA TENSION NEGUENTROPIQUE DU SYSTEME DE LEGITIMITE DANS LE CADRE DU DD**

En 1992, le Sommet de la Terre précise que le développement durable représente la recherche d'un nouvel équilibre entre développement économique, équité sociale et santé écologique ; triptyque repris en particulier par l'OCDE. Le concept est donc bâti sur la notion de compromis entre trois domaines de préoccupation dont l'étendue est transnationale. Le développement durable représente un concept volontairement placé au niveau d'intérêts supérieurs, intéressant tout individu et toute organisation et dépassant les frontières nationales pour aborder les problèmes généraux autant que les difficultés locales. Cette « communion » des idéaux est avant tout une convergence : l'idée largement propagée et partagée par des organisations sociétales d'abord, économiques ensuite, qu'il n'est plus possible d'utiliser les ressources sociales ou écologiques sans se préoccuper de leur épuisement ni des externalités négatives que leur consommation génère ; la pensée que catastrophes ou conflits seront, dans le cas contraire, nombreux à venir.

Le développement durable prétend donc à une portée universelle. Portée soutenue logiquement par des institutions ayant elles-mêmes une dimension transnationale et durable : l'Union Européenne, l'OCDE, l'ONU... Institutions qui toutes ont élaborées des guides et principes directeurs. Des principes qui, s'ils visent à « accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable », restent à des niveaux de généralité très élevés « et ne constituent pas une obligation susceptible d'être sanctionnée juridiquement. »<sup>8</sup> Or les organisations ont besoin de guides d'application plus précis. Des institutions *ad hoc* sont alors créées, dans l'esprit universel du développement durable (traduit notamment par le caractère transnational de ces institutions), dont l'objet est à la fois d'apporter la bonne parole aux

---

<sup>8</sup> OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, [[www.ocde.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm](http://www.ocde.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm)]

membres éloignés ou réticents, et de guider plus précisément ces membres vers une mise en œuvre concrète du développement durable. Tel est le rôle du WBCSD, déjà évoqué, ou de la *Global Reporting Initiative* (GRI). La GRI, indépendante depuis 2002, est composée de représentants d'entreprises, d'organisations du travail, d'ONG de différentes natures, dont la mission est de développer et de propager auprès de toutes organisations des directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale<sup>9</sup>. Des institutions à des niveaux plus limités sont également créées : *Responsible Care* par exemple représente un groupement volontaire d'entreprises du secteur chimique, dont la mission est non seulement d'engager les membres vers une politique d'amélioration continue des activités et de leurs conséquences, mais également vers une promotion du programme prédéfini auprès des autres acteurs du secteur par le biais d'échange d'expérience<sup>10</sup>.

Partant donc d'une conception métaphysique concernant notamment le sens des actions socio-économiques, le développement durable est peu à peu happé par des représentants expressément constitués, dont les membres sont définis à travers une forme de cooptation organisationnelle, à mesure que se développe une réflexion sur ses applications. Cette endogénéisation du développement durable porte aussi bien sur le sens à lui donner que sur son opérationnalisation. L'absence d'une large légitimité légale permet donc le développement d'une diffusion des formes d'interprétation du développement durable les plus directement compatibles avec les mécanismes de marché, et plus spécifiquement, avec les intérêts des principaux acteurs des marchés ; néanmoins, le développement des moyens d'une légitimité pragmatique éclairée, à travers des institutions transnationales reconnues par le plus grand nombre, permet parallèlement de garder une certaine maîtrise sur la construction de sens global et universel du concept de développement durable.

La régulation du système à travers le mécanisme d'une légitimation pragmatique éclairée est donc originale : par une nécessaire interprétation opérationnelle des principes du développement durable, chaque acteur ou organisation participe à donner corps et donc sens au développement durable. Cela d'autant plus que cette opérationnalisation se pratique souvent par le jeu des échanges d'expérience ou du *benchmarking*. En participant ainsi à l'interprétation, la pratique et la diffusion de normes d'action et de jugement, chacun aide un

---

<sup>9</sup> <http://www.globalreporting.org/>

<sup>10</sup> Voir aux adresses suivantes par exemple : [http://www.sgci.ch/plugin/template/sgci/\\*/12321](http://www.sgci.ch/plugin/template/sgci/*/12321)  
<http://www.dowagro.com/rc/fr/rc/index.htm>

corps de doctrines ou l'association représentative à s'institutionnaliser, à devenir des repères collectifs, perçus dès lors extérieurs et conçus comme à suivre. Se constitue par ce processus une forme d'auto-organisation d'un système qui se développe par un mécanisme de point fixe endogène, dénoncé par Dupuy (1992) : Un ensemble d'acteurs applique localement les principes du développement durable, pour les traduire sous la forme d'une « politique maison » selon les attentes de leurs parties prenantes. Cette application a été décrite comme soumise à une tension entropique. Pourtant, elle procède de liens d'information étroits entre les organisations (visibles localement sous forme de clubs de développement durable, associations, comités de travail...), donc à une participation locale ou internationale de toutes à un travail d'interprétation et de sens à donner aux concepts de développement. Ce travail à la fois individuel et collectif conduit à l'érection de repères collectifs à suivre, repris par des instances visibles (WBCSD, OCDE...); repères dès lors considérés comme transcendants, ce qui renforce leur caractère de légitimité. Ce travail de légitimité pragmatique éclairée correspond, pour reprendre les termes de Dupuy (1992, p. 38), à une « mise en extériorité de soi par rapport à soi » : il souligne une forme d'autotranscendance, une interprétation du développement durable accompagnée de justifications de toute action selon cette interprétation qui émergent de comportements propres. En cela, la légitimité pragmatique éclairée, dimension prépondérante dans le système de légitimité du développement durable, autorise une évolution dans un relatif équilibre d'un système pourtant soumis à une tension entropique. A l'aide de cette procédure d'autotranscendance, chaque membre par ses actions participe à injecter l'ordre nécessaire à l'équilibre métastable du système. Cette injection et diffusion est permise grâce à la structure du système du développement durable, qui à chaque niveau, local, national ou international, présente des institutions permettant de récupérer et de diffuser l'information générée par les acteurs, souvent membres eux-mêmes de ces institutions.

## **DISCUSSION – CONCLUSION**

La faiblesse de la dimension rationnelle-légale de la légitimité, l'importance des dimensions pragmatique radicale et procédurale dans l'application du concept de développement durable tend à faire évoluer le système de référence dans une direction entropique. Celle-ci est néanmoins contenue par la forte présence d'instances représentatives de communautés

importantes, participant à donner un sens et des guides d'application du développement durable collectivement reconnus.

Sur cette base de tension duale au sein du système de légitimité du développement durable, deux scénarii prospectifs peuvent être avancés.

Le premier est marqué par la prépondérance de la tension entropique au sein du système. Il correspond à un délitement du sens collectif du développement durable, aux dépens d'un sens pragmatique et local, propre aux parties utilisant le concept. A l'aide de la grille d'analyse utilisée, cela revient à une progression des critères de justification appartenant à la légitimité pragmatique radicale et à la légitimité procédurale. Un tel scénario marquerait une instabilité plus grande du système, car chacun y serait juge et partie. Le lieu de production des règles tendrait à se confondre avec leur lieu d'application, local ; la contrainte légitime en sortirait à la fois plus fragile et plus limitée, en ce que son application dépend fortement d'une variété d'interprétations individuelles et collectives. Il est probable en ce cas que le développement durable ne soit plus qu'un effet de mode, abandonné lorsque son aura collective ne sera plus un repère suffisant pour représenter localement un compromis visible avec les parties prenantes de multiples natures susceptibles de rentrer en conflit avec les intérêts de l'équipe managériale. Il sera alors à ranger dans le tiroir des repères collectifs momentanés, à l'instar de concepts tels que l'entreprise citoyenne ou l'entreprise verte.

Quelques signes apparaissent actuellement qui corroborent ce scénario. Il semble qu'au niveau des entreprises, le vocable de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se substitue peu à peu à celui de développement durable. Même si le concept de RSE puise ses racines historiques dans une culture anglo-saxonne et des religions protestante et catholique (Acquier et Gond, 2005), l'utilisation qui en est faite tend à être locale et acculturée. La Commission européenne considère qu'à travers ce concept, les entreprises contribuent de leur propre initiative à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Le Ministère de l'écologie et du développement durable français en déduit que « la RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise »<sup>11</sup>. La responsabilité sociale de l'entreprise représente en ce cas une traduction officialisée de la tendance entropique du système de légitimité du développement durable.

Le second scénario envisageable correspond à une prépondérance de la tension néguentropique au sein du système de légitimité du développement durable. Cette tension se

---

<sup>11</sup> [http://w.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=3925](http://w.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=3925)

traduit en un effort de stabilisation du système sous un sens collectif du développement durable reconnu par toutes les parties, utilisant des critères de normalisation communs. La concrétisation d'un tel scénario s'opère par l'érection d'institutions reconnues par le plus grand nombre d'acteurs, dont les principes et les normes adoptés concernant le développement durable servent de repères d'action aux entreprises et à leurs parties prenantes. C'est une des raisons pour lesquelles la progression de la législation par les Etats est demandée par un certain nombre d'ONG. Renforcer la dimension rationnelle-légale, voire la dimension pragmatique éclairée, conduit à accroître les probabilités de bloquer le système dans un équilibre métastable.

Ce scénario a également toutes les chances de se voir jouer. D'une part parce qu'un nombre croissant d'acteurs, de nature civique ou économique, au plan national ou international, connaît le concept de développement durable au moins via les médias qui souvent y font référence. Schelling (1980) montre alors qu'une inertie importante caractérise les groupes nombreux qui progressivement irradie, par un effet de halo ou d'imitation, des populations adjacentes, renforçant l'acceptabilité sociale des contraintes. Néanmoins, à la taille d'un système doit s'ajouter son organisation. Prigogine observe que plus l'intégration des diverses parties au sein d'un système est forte, plus les fluctuations (ou perturbations) auront peine à s'amplifier et à s'étendre d'un sous-système à un autre (Prigogine et Stengers, 1979). Dans le cadre du développement durable, l'intégration est particulièrement poussée du fait même de l'importance de la dimension pragmatique éclairée. Cette dimension incite non seulement à développer des instances représentatives d'une forme de pensée, mais également à ce qu'un grand nombre d'acteurs participent directement à ce développement d'une pensée collective. Des représentants d'organisations économiques et civiques sont ainsi présents dans les « think tanks » que veulent être le WBCSD, la GRI, le comité développement durable de l'OCDE ou de l'ONU, par exemple.

Alors, match nul entre les tensions duales du système de légitimité du développement durable ? Osons une orientation : d'une part, il n'est pas sûr que des institutions formées autour du concept de développement durable soient reconnues par le même nombre d'acteurs lorsqu'elles évoquent la responsabilité de l'entreprise. Le WBCSD tente de tenir compte de l'évolution du concept, notamment en éditant un rapport sur la manière de donner du sens aux affaires grâce à la RSE<sup>12</sup>. Néanmoins, d'autres institutions, ministère ou Commission

---

<sup>12</sup> *Corporate Social Responsibility : Making Good Business Sense*, Richard Holme (Rio Tinto) et Phil Watts (Royal dutch/Shell Group) (dir.) World Business Council for Sustainable Development, January 2000.

européenne, exercent en partie un retrait au profit des organisations économiques. D'autre part, l'importance de la dimension pragmatique éclairée dans le système de légitimité incite à l'élaboration d'institutions et de critères normatifs nombreux qui par nature ont une vocation d'universalité. Or peu voit cette vocation concrétisée par « la base » (l'ensemble des acteurs y faisant référence). Une concurrence larvée mais croissante existe donc entre ces repères collectifs, au risque que les mécanismes de marché les renvoient aux yeux des acteurs à des niveaux plus intéressés mais moins transcendants. A titre d'illustration, la norme AA 1000 de l'ISEA a ainsi l'ambition de structurer le marché de l'audit grâce à l'appui de grands cabinets d'audit, en certifiant notamment les auditeurs externes (Stephany, 2003). La GRI développe un souhait similaire en matière de reporting, avec l'objectif d'établir des critères à partir desquels une organisation peut rendre des comptes et être jugées dans le domaine de la RSE. La norme ISO 26000, actuellement en préparation, rentrera directement en concurrence avec ces dernières, en souhaitant certifier une démarche de développement durable valable aussi bien pour les organisations privées que publiques.

Le système de légitimité du développement durable est peut être en train de connaître une nouvelle évolution...

## Références bibliographiques :

- Acquier A. et Gond J.-P. (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Journée Développement Durable*, 11 mai, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence.
- Angelidis J.P. et Ibrahim N.A. (1993), Social demand and corporate strategy: A corporate social responsibility model, *Review of Business*, 15, 1, 7-10.
- Batifoulier P. et de Larquier G. (2001), « De la convention et de ses usages », *Théorie des Conventions*, Philippe Batifoulier (dir.), Paris, Economica, 9-31.
- Boyd J. (2000), Actional legitimation: No crisis necessary, *Journal of Public Relations Research*, 12, 4, p. 341-353.
- Buckley W. (1967), *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Buisson M.-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?, *Revue Management & Avenir*, 6 (octobre), p. 147-164.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Paris, ed. La Découverte (en coll. avec Alternatives Economiques).
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1993), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Dowling J. et Pfeffer J. (1975), Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour, *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- Dupuy J.P. (1992), *Introduction aux Sciences Sociales*, Paris: Ellipses.
- Forsé M. (1989), *L'Ordre Improbable – Entropie et Processus Sociaux*, Paris, PUF coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Gabriel P. (1997), Lecture systémique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, *Recherche et Applications Marketing*, 12, 4, p. 63-74.

- Gabriel P. et Cadiou C. (2005), Responsabilité sociale et environnementale, légitimité et modes de gouvernance des entreprises, *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, mai, p. 127-142.
- Habermas J. (1989), *The Structural Transformation of the Public Sphere*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Handelman J. et Arnold S. (1999), The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, 63, 3, 33-48.
- Laufer R. (1996), Quand diriger, c'est légitimer, *Revue Française de Gestion*, 111, novembre-décembre, p. 12-37.
- Laufer R. (2000), Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelles rhétorique, *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuiber, p. 45-81.
- Laufer R. et Paradeise C. (1982), *Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*, Paris : Flammarion.
- Le Moigne J.-L. (1977), *La Théorie du Système Général, Théorie de la Modélisation*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Paris, Dunod, coll. Afcet Systèmes.
- Martinet A.-C. et Reynaud E. (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 12-25.
- Maurer J.G. (1971), *Readings in Organizational Theory: Open-System Approaches*, New-York, Random House.
- Montgomery K. et Oliver A.L. (1996), "Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: The case of AIDS", *Organization Studies*, 17, 4, 649-671.
- Morvan J. (2005), *La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New-York: Harper & Row.
- Prigogine I. et Stengers I. (1979), *La Nouvelle Alliance*, Paris, Gallimard.



- Robert-Demontrond P. et Bezaudin S. (2004), De la gouvernance à la gouvernementalité : Critique du programme de responsabilité sociales des entreprises, *Le Développement Durable – Une perspective pour le XXIe siècle*, Jean-Paul Maréchal et Béatrice Quenault (sous la dir.), Presses Universitaires de Rennes, p. 247-268.
- Salmon A. (2002) *Ethique et ordre économique*, Paris, CNRS éditions
- Schelling T. (1980), *La Tyrannie des Petites Décisions*, Paris, PUF.
- Stephany (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Stillman P.G. (1974), The Concept of Legitimacy, *Polity*, 7, p. 32-56.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Journal*, vol. 20 n° 3, p. 571-610.