

# Développement durable et partenariat industriel : vers un modèle stratégique renouvelé

---

Sabine URBAN

*Université de Strasbourg 3*

*Classification JEL* : D810, F010, I310, I890, L100, L120, L140, L196, L290, M000

*Correspondance* :  
22, rue Schwilgué  
67000 Strasbourg  
Email : sabineurban@noos.fr

*Résumé* : La démarche stratégique connaît à l'heure actuelle une évolution importante induite en particulier par le processus de globalisation qui concerne entre autres la vie socio-économique marquée par une complexité rapidement croissante, ainsi que par les exigences d'un développement souhaité durable. La responsabilité sociétale des acteurs est mise en exergue pour aboutir à un cadre de vie soutenable au regard de la survie de l'humanité et à une modification préalable des comportements sociaux. Les entreprises industrielles, en tant qu'acteurs majeurs impliqués dans le processus, s'engagent vers la conception d'un nouveau modèle partenarial, tentant de combiner efficacité et rentabilité. L'article précise le contenu multiple de ce modèle partenarial, les méthodes de gestion et de gouvernance envisageables.

*Mots clés* : management stratégique – développement durable – partenariat.

*Abstract* : The formulation and implementation of strategy are changing under the pressure of both the globalization process, concerning with an increasing complexity every aspect of social life, and the requirements of sustainable development considered in its heterogeneous environmental and social definition. A new paradigm of management is emerging, facing major challenges (the survival of humanity, social cohesion, environmental protection...). Industrial corporate entities, political institutions and civil society's organizations are launching a new global strategic partnership model, combining efficiency and common profitability. This article analyzes the various aspects of this kind of partnership, depending on the nature of the actors, their management methods and possible governance.

*Key words* : strategic management – sustainable development – partnership.

Le concept de « développement durable » (DD) est issu d'un long processus de réflexion conduit au sein de l'ONU (Organisation des Nations Unies) qui a abouti en 1987 à un rapport *Our Common Future*, encore appelé Rapport Brundtland. Dans la traduction française « Notre avenir à tous » le DD a été défini comme suit : « *Un processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes* » (1988, p. 10). Ce rapport a servi de socle au premier Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, qui a, entre autres, adopté un plan mondial « Action 21 » destiné à être décliné localement pour préparer le monde aux orientations stratégiques et éducatives qui attendent le 21<sup>e</sup> siècle. Dix ans plus tard, au Sommet de Johannesburg, l'accent a été mis d'avantage sur les modalités de l'action, et notamment sur le concept de partenariat.

En termes simples, le DD est celui qui satisfait les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire les leurs. Pour cela, le DD doit s'appuyer sur trois piliers complémentaires : l'efficacité économique, l'équité sociale et le respect de l'environnement. C'est au premier et au troisième piliers qu'il sera, pour l'essentiel, fait référence ici.

On notera que le concept défini au sein de l'ONU est flou ; il s'agit donc de le clarifier pour le rendre opérationnel dans le cadre d'une stratégie volontariste, à la fois politique et technologique. Ce concept a cependant le grand mérite de mettre l'accent sur des considérations relativement nouvelles, et désormais essentielles, de risque planétaire, de valeur économique du capital naturel, de bien commun, de bien public mondial, de valeur collective universelle, d'éthique de responsabilité internationale, ou de prise en considération du temps long. On touche ici à des exigences de survie des espèces et de maintenance de richesses naturelles, qu'il s'agit de respecter et d'apprendre à gérer dans un cadre normatif et institutionnel existant, mais devant être transformé « *chemin faisant* » (Avenier, 1993). L'urgence de certaines mesures de sauvegarde (Reeves et Lenoir, 2003, p. 9-32), fait accepter l'idée qu'avant d'arriver à une nouvelle architecture organisationnelle pertinente et réfléchie (Habermas, 1973, p. 30-40, p. 178-196, 1998, p. 91-170), il faudra manœuvrer dans le cadre de structures souples, évolutives, voire opportunistes. Le « partenariat » semble constituer de ce point de vue une des formules adaptées.

Le partenariat s'appuie sur un engagement volontaire, illustrant l'intention de contribuer à une action collective coordonnée, en favorisant une allocation efficace de ressources (financières, matérielles ou immatérielles) mutualisées et, par suite, un partage équitable des risques et des gains. Les fondements et les modalités des partenariats varient selon la nature des acteurs, les enjeux qu'ils ont à maîtriser et le contexte systémique qui est le leur, comme nous allons le voir dans la partie qui suit (point 1). Mais si l'engagement volontaire est une pierre angulaire du partenariat, il ne suffit pas à assurer son efficacité : il faut en outre des méthodes de coordination pertinentes (évoquées au point 2). Au-delà des méthodes, ce sont aussi les politiques de régulation et, plus généralement, les systèmes de gouvernance qui s'avèrent décisifs (point 3).

## **1. Le partenariat industriel comme un élément de réponse aux défis systémiques du développement durable**

Nous entendons par « partenariat industriel » celui qui englobe les entreprises industrielles ou de service qui y sont liées. Il est important, car les entreprises peuvent être considérées comme des acteurs majeurs du jeu socio-économique global (détenant un pouvoir à la fois considérable et transfrontalier).

L'approche scientifique du DD révèle le besoin d'un modèle de rationalité multiple (1.1.) et nous verrons que cette rationalité s'exprime dans la diversité, avec de multiples acteurs (1.2.). Des exemples viendront illustrer cette diversité (1.3. à 1.5.).

### ***1.1. Le besoin d'un modèle de rationalité multiple***

Les préoccupations du DD coïncident avec l'expansion extraordinaire (à l'échelle de l'histoire de l'humanité) du phénomène de globalisation. Quelques mots ou concepts-clés en soulignent la teneur : interdépendance accrue, augmentation du nombre des acteurs influents, concurrence renforcée sur tous les marchés, multiplication des relations systémiques, accentuation des risques, ampleur et accélération des changements (tels que la fragmentation des chaînes de valeur, la propension à la délocalisation des éléments du système productif ou de re-

cherche scientifique, le déploiement des processus d'apprentissage multiculturel, la vitesse d'occurrence des innovations).

La démarche stratégique de l'entreprise s'en trouve rendue plus difficile à la fois par l'augmentation du champ du possible, par l'extension des incertitudes (liées à la complexité du contexte systémique), par le manque de temps disponible pour étudier les tenants et les aboutissants des changements prévisibles ou en cours, ou pour donner un sens à ces changements (compte tenu des capacités cognitives et d'assimilation de la ressource humaine). Il s'agit donc pour l'entreprise de construire<sup>1</sup> un système organisationnel réducteur d'incertitude, mais non figé, avec les autres acteurs, eux aussi en situation de redéploiement stratégique délicat (Koenig, 2004, p. 199-206). En d'autres termes, l'orientation du système socio-économique global vers le DD est dépendante d'intérêts individuels ou de groupes, distincts, mais qu'il convient de relier dans le sens d'une vision globale partagée. Le défi consiste donc à parvenir à un modèle de rationalité multiple (Martinet et Reynaud, 2004b, p. 133) mais cependant convergente, avec des articulations variées.

### **1.2. L'expression de la rationalité multiple**

Le développement durable est un processus d'évolution et d'innovation tant technologique, organisationnel que comportemental, inscrit dans la durée. L'industrie est bien évidemment intéressée à ces changements : il y a de l'argent à gagner (profits), de l'argent à dépenser (coûts), de l'argent à perdre (risques). C'est dire que l'entreprise engagée dans une démarche partenariale va logiquement rechercher soit (ou à la fois) :

– un avantage concurrentiel obtenu par une réduction des coûts, ou une politique d'innovation et de différenciation, ou des manœuvres de verrouillage (Martinet et Reynaud, 2004a, p. 84-85), de restructuration du marché (concurrence oligopolistique, collusion vers une paix négociée) ;

---

<sup>1</sup> On admettra avec Martinet (1998, p. 18) que « *la visée constructiviste place au centre le besoin d'adaptation du sujet dans un environnement partiellement inconnu, insaisissable, fait d'objets et d'autres sujets en constante interaction. Il s'agit de forger des représentations pour rendre intelligible la situation problématique et inventer des réponses susceptibles de convenir afin d'opérer un rééquilibrage provisoire.* » On pourrait ajouter qu'au-delà du besoin d'adaptation il faudrait insérer, dans la problématique du DD, une puissante vision d'anticipation.

– un avantage de stratégie industrielle structurée dans le long terme, tel qu'illustré par le modèle danois de Kalundborg<sup>2</sup> basé sur une analyse de relations interindustrielles, de type Leontiev, optimisées dans un espace bien défini, ou certains partenariats « public-privé » (PPP) assurant une appréciable stabilité du contexte relationnel ;

– un avantage moral et politique : crédibiliser la raison d'être de l'entreprise, susciter la confiance, améliorer la réputation, assumer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de la plupart des parties prenantes (*stakeholders*), contribuer à la performance globale du système socio-économique selon les normes éthiques admises<sup>3</sup>.

Notons que ces objectifs stratégiques s'adossent à des contraintes qui n'ont pas la même force et qui peuvent donc entrer réciproquement en conflit. Dans une économie de marché ouverte, les entreprises sont tenues de composer avec les forces du marché ; elles doivent donc, dans leur engagement pour le DD, préserver leurs intérêts sous peine de menacer leur survie. Leur politique consistera dès lors à transformer les contraintes environnementales en opportunités de croissance, de rentabilité et de fiabilité sociétale<sup>4</sup>. Mais l'entreprise n'est pas seule en cause.

Les institutions internationales, ayant par définition une responsabilité dépassant les frontières nationales et donc un champ d'intervention compatible avec les exigences du DD, sont légitimées pour défendre les biens communs et les valeurs fondamentales de l'humanité. Au-delà des principes à mettre en exergue, elles se préoccupent de l'orientation de l'action et, dans une certaine mesure, des moyens à mettre en œuvre par delà les frontières territoriales ; elles veillent aussi à l'équilibre des droits.

Les États (et pouvoirs publics régionaux ou locaux) ont, eux, acquis une expertise de défense du service et des intérêts publics. Leur compétence est cependant limitée dans le cadre de la souveraineté territoriale qui leur est dévolue. Par ailleurs, dans un contexte idéologique à domi-

---

<sup>2</sup> Voir Shrivastava (1997), p. 22-39.

<sup>3</sup> On pourra notamment se référer aux travaux de Martinet et Reynaud (2004a), Callan et Thomas (2000), Leoni et Usai (2005), Dyer et Singh (1998), Schreyögg (2000).

<sup>4</sup> Cette tendance s'exprime notamment dans les principaux pays industrialisés, à travers les rapports d'activité annuels des grands groupes cotés à la bourse, dans de nombreux témoignages de dirigeants paraissant dans des revues scientifiques ou magazines d'affaires, voire des interviews accordés à des supports médiatiques grand public. Pour la France, le livre de Pierre Delaporte et Teddy Follenfant présente la pensée de « 21 patrons qui s'engagent ».

nante néo-libérale, leurs ressources financières tendent à se réduire. C'est donc l'idée de partenariat « public-privé » qui a vu le jour avec une mise en commun de ressources et de charges.

Les Organisations non gouvernementales (ONG) sont, elles, devenues le porte-drapeau de la société civile et jouent un rôle croissant en raison des défaillances relatives à la fois du marché et de l'État. Elles suggèrent donc une régulation qui dépasse le paradigme admis du couple État-marché, et qui tend vers une configuration plus subtile de « ménage à trois », État-marché-société civile (B. Lévesque), dont les préoccupations en faveur du DD occuperaient une place centrale, de même que la lutte contre les redoutables « emprises de structure » mises en évidence par François Perroux<sup>5</sup>.

Quelques exemples se proposent d'illustrer la diversité partenariale sur la voie de la détermination d'un nouveau modèle sociétal de DD, avec des préoccupations stratégiques emboîtées.

### ***1.3. L'industrie, partenaire affiché du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE<sup>6</sup>)***

Dans le cadre du Sommet mondial pour le DD de Johannesburg (2002), des entreprises volontaires, représentatives de vingt-deux secteurs industriels « sensibles » par rapport à l'environnement, ont élaboré des rapports sur leur politique de DD. « *Ainsi, pour la première fois des groupes d'entreprises industrielles se sont associés aux Nations Unies, en consultation avec des organisations ouvrières et non gouvernementales, avec pour objectif de publier les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme d'action prévu dans le cadre d'un DD* » (PNUE, p. 5). « *Les nouvelles contraintes juridiques et réglementaires, le propre intérêt des entreprises à réduire les coûts associés aux matières premières et au traitement des émissions et des déchets, de même que les inquiétudes croissantes du public sont souvent cités comme les principaux incitateurs de ces progrès. Les conventions internationales, telles que le Protocole de Montréal relatif aux substances appauvrissant la couche d'ozone, ont également fortement incité les industries à investir dans de nouvelles technologies plus propres à l'égard de l'environnement. La notion de production propre (et les*

---

<sup>5</sup> Voir Conseil de l'Europe (2004), Perroux (1983).

<sup>6</sup> Voir UNEP, *Global Environment Outlook 3*.

*concepts préventifs associés tels que l'efficacité écologique), promue bonne pratique par les associations industrielles, s'est répandue de quelques entreprises multinationales à une large population d'entreprises » (PNUE, p. 6).*

Un progrès important est vu dans l'idée, admise avec un large consensus, de devoir disposer d'indicateurs fondamentaux de DD ; ceux-ci commencent à être développés par l'initiative GRI (*Global Reporting Initiative*), parrainée par les Nations Unies.

Les Nations Unies ont aussi, dès 2000, initié le *Global Compact Network*<sup>7</sup>, un réseau regroupant les principaux acteurs influents en matière de DD et désireux de développer des effets de synergie : agences des Nations Unies, gouvernements, Organisation internationale du travail (OIT), organisations représentatives de la société civile, entreprises industrielles volontaires, associations professionnelles, villes, universités et centres de recherche, bourses. « *Unissons la puissance des marchés à l'autorité des principes universels* » déclare Kofi Annan (ONU, 26 juillet 2000).

#### **1.4. Développement de partenariats public-privé (PPP)**

Il s'agit là d'un phénomène qui tend à se répandre rapidement à toutes les échelles territoriales (nationales, régionales, communales). Il concerne non seulement les pays développés mais aussi les pays en voie de développement à l'instigation de la Banque Mondiale. Dans un PPP, l'autorité publique et l'opérateur privé nouent un partenariat avec un objectif commun mais des motivations distinctes : la puissance publique cherche à apporter à la collectivité une bonne qualité du service au meilleur coût ; de son côté, l'opérateur privé recherche un profit proportionnel à l'engagement des capitaux investis, à ses compétences, à sa prise de risque<sup>8</sup>.

Aux États-Unis le gouvernement parraine (*sponsorise*) des programmes de partenariat en matière de promotion du développement durable entre l'*Environmental Protection Agency (EPA)* et l'industrie privée<sup>9</sup>, parmi lesquels on peut citer par exemple *Green Lights Program*, un plan lancé en 1991 entre l'EPA publique et l'industrie pour

<sup>7</sup> <http://www.unglobalcompact.org/content/networks>

<sup>8</sup> *Les Notes Bleues de Bercy*, Ministère de l'Économie et des Finances, Paris, n° 274 (juillet 2004)

<sup>9</sup> Consultation du site [www.epa.gov/partners/](http://www.epa.gov/partners/).

améliorer l'efficacité énergétique, ou l'*Energy Star Program* (1992) prévoyant un plan de labellisation de produits caractérisés par des économies d'énergie au niveau du processus de production ou une réduction des émissions polluantes, ou encore le *33/50 Program* incitant les entreprises à réduire les émissions de gaz particulièrement toxiques inventoriés sur une liste de 17 substances « prioritaires ». Des groupes industriels tels Chevron, Dow, General Electric, Polaroid ont, parmi beaucoup d'autres, été associés à ces programmes.<sup>10</sup>

En règle générale, les grands groupes industriels, surtout ceux liés aux technologies de respect de l'environnement (traitement des eaux, de l'air, des sols, infrastructures de transport, énergétiques, travaux publics, réseaux de propreté, etc.), sont bien placés pour négocier des partenariats utiles. Mais, pour que les PPP offrent effectivement des services de qualité aux consommateurs et à l'État, il faut qu'un certain nombre de conditions soient remplies : qu'il y ait un transfert adéquat des risques de l'État au secteur privé, que la qualité des services concernés soit clairement définie par contrat, que les projets soient évalués avec précision et que les priorités de service soient hiérarchisées. Le Fonds monétaire international, quant à lui, s'inquiète de l'absence de norme comptable internationale applicable aux PPP, ce qui fait craindre un manque de transparence en ce qui concerne les implications budgétaires à long terme de ces programmes d'investissement (et donc l'évolution de la dette publique)<sup>11</sup>. Il n'empêche que les PPP, qui créent une relation de dépendance bilatérale entre l'entreprise et l'autorité publique, se multiplient ; les comportements disciplinés et constructifs des entreprises sont notamment encouragés par les effets de réputation externes<sup>12</sup> ainsi que par des incitations de nature financière.

---

<sup>10</sup> Cf. Callan et Thomas (2000), *Environmental Economics and Management, Theory, Policy and Applications*, 2d ed., Harcourt College Publishers, chap. 20.

<sup>11</sup> Voir *Finances et Développement*, décembre 2004, p. 30-33.

<sup>12</sup> Ces effets de réputation externes sont recherchés notamment au travers les nouvelles exigences de *reporting social* apparaissant dans la plupart des pays intéressés, le développement d'agences d'audit environnemental et de cotation écologique, le développement de labels et certifications, faisant comprendre qu'une entreprise orientée vers le développement durable a une vision de croissance à long terme qui mérite d'être soutenue.

### **1.5. L'industrie partenaire d'ONGs (Organisations non gouvernementales) et de NPOs (Non-Profit Organizations)**

L'industrie, et plus particulièrement les entreprises multinationales, sont souvent montrées du doigt comme étant des acteurs particulièrement agressifs et ravageurs en matière d'irrespect de l'environnement. Les ONG ont, ces dernières années, réagi vigoureusement à cet état de fait et organisé des manifestations de protestation de grande ampleur à Seattle, Davos, Göteborg, Gênes, pour ne citer que les plus célèbres ; elles le font avec un grand professionnalisme en matière d'organisation, de communication, de persuasion ; elles ont constitué des réseaux d'influence et d'action efficaces, développé une expertise technique et technologique, elles sont sur le point d'acquiescer une légitimité sociétale. Bref, leur activisme représente un risque pour un nombre croissant d'entreprises. Celles-ci se proposent dès lors de réagir, non pas en faisant la guerre aux ONG mais en tentant des partenariats avec elles. La littérature récente souligne cette évolution comme devant une *best practice*<sup>13</sup>. La mise en œuvre de cette *best practice* est analysée comme répondant aux avantages escomptés par l'entreprise en différents points.

Au plan de l'analyse concurrentielle, l'entreprise joue sur la réduction des coûts indirects que représentent les contestations et litiges introduits par des ONG et s'applique à détourner les ennuis par la discussion et la négociation (la méthode est désormais appliquée par Shell qui organise régulièrement des rencontres avec le World Wildlife Fund, Amnesty International, des ONG locales concernées par des projets Shell). C'est aussi, au niveau de l'innovation, que le partenariat avec les ONG peut être fécond car celles-ci ne se comportent pas seulement en force de contestation mais aussi en force de proposition de processus de fabrication ou de distribution plus respectueux de l'environnement (c'est ainsi que *Greenpeace* a convaincu l'entreprise allemande DKK Scharfenstein, puis Bosch et Liebherr de modifier la technologie des systèmes de réfrigération vers des formules moins polluantes qui, aujourd'hui, dominent le marché de la plupart des pays européens).

---

<sup>13</sup> Voir par exemple Yaziji (2004), Rondinelli et London (2003), Baddache (2004).

Au plan de la stratégie industrielle, les relations partenariales avec les ONG permettent de mieux prévoir et d'anticiper l'évolution de la demande globale, en fonction des tendances de la demande sociale (émergence de l'économie solidaire, de la consommation responsable, du commerce équitable, par exemple<sup>14</sup>) et, par suite, de mettre en œuvre une politique d'innovation moins risquée.

Au plan politique, l'analyse présentée par Yaziji montre que le partenariat industriel avec des ONG facilite la création de nouveaux dispositifs législatifs et réglementaires (les grandes ONG disposent souvent de juristes éminents et de forces de *lobbying* de premier plan qui peuvent œuvrer conjointement avec ceux des entreprises qui ont réussi à conquérir la confiance des ONG) et suggère la mise au point de nouvelles normes qui conviennent aux différentes parties prenantes.

Le changement de mentalité que ce partenariat implique est important, voire surprenant ! Il reflète la naissance d'un sentiment de co-responsabilité bénéfique.

Les NPOs sont en train de reconnaître avec toujours plus d'évidence leur intérêt à nouer des partenariats avec les entreprises, elles aussi de plus en plus sensibilisées à leur responsabilité sociétale et environnementale. Un message très clair émane de la puissante *Academy of Management* américaine<sup>15</sup> qui met en exergue les avantages de ce type de partenariat :

- au plan concurrentiel : partage de connaissance et d'expertise, élargissement du champ d'activité, mise au point de procédures opérationnelles communes, implication utile d'autres producteurs et consommateurs/utilisateurs, apprentissage culturel et organisationnel, création d'une image commune favorable vis-à-vis de tiers ;
- aux plans moral et politique : développement des relations sociales, limitation des risques relationnels (*relational risk*), échange d'informations et création d'un climat de confiance réciproque entre partenaires, gain d'influence dans les jeux de pouvoir.

Tous ces éléments contribuent à la limitation d'incertitude stratégique. Ce sont aussi, en définitive, des perspectives de gains matériels, mesurables, et des opportunités de développement d'actifs immatériels qui sont concernées. Parmi les entreprises multinationales célèbres im-

---

<sup>14</sup> Cf. Conseil de l'Europe, *Engagement citoyen dans l'économie*, Tendances de la Cohésion sociale, n° 12, Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2004.

<sup>15</sup> Voir Rondinelli et London.

pliquées dans ce jeu de partenariat, on relève (aux États-Unis) les noms de IBM, Pepsi Cola, Chevron, AT&T, General Motors, Hewlett-Packard, Philip Morris, Motorola, Unilever, Kodak, Johnson & Johnson, Ford Motor, Starbucks, American Express, BP Amoco, Cisco Systems, DuPont,... des noms emblématiques mais pas des cas isolés.

Pour conclure sur ce point, on peut reconnaître que les valeurs sociales et le respect des biens collectifs font une intrusion croissante dans la pensée et l'action socio-politiques (Sen, 2003), et que l'urgence des défis environnementaux ainsi que le caractère irréversible de certains mécanismes en cours suggèrent de nouveaux modes organisationnels, tout au moins transitoires, car dans le contexte d'incertitude qui domine la société post-moderne, « la bonne solution » est loin d'être évidente. Reste à trouver des méthodes de raisonnement et de gestion immédiatement applicables et qui ne s'avèrent pas nuisibles à terme, la destruction de valeur n'étant pas un concept abstrait.

## **2. Méthodes de raisonnement et de gestion dans une optique de DD**

Le partenariat industriel s'est développé, comme nous venons de l'évoquer, sur la base d'objectifs généraux de DD. Dans une optique de management stratégique, réellement actif, les objectifs de préservation de biens communs et de respect de valeurs durables doivent pouvoir être identifiés et ciblés. Cette démarche suppose, logiquement, des connaissances à la fois sur la nature de ces biens, le degré de qualité ciblé, les relations de cause à effet, et les processus enchevêtrés d'actions-réactions concernés, afin de dégager les moyens nécessaires, déterminer les tâches respectives, dans un espace-temps adéquat. Si tel n'était pas le cas, nous serions plutôt dans la configuration d'une « éco-organisation » c'est-à-dire, selon Edgard Morin, « *une organisation spontanée qui se fait de soi-même, sans être incitée ou contrainte par un programme, sans disposer d'une mémoire autonome et d'une computation propre ; toute l'éco-organisation naît d'actions égoïstes, d'interactions myopes, d'intercommunications baignées et parfois submergées par le flou, le bruit, l'erreur, dans des niches ou milieux sans clôtures ni barrières...* » (in Avenier, 1993, p. 52).

La régulation de type partenarial s'inscrit sans doute entre deux extrêmes, celui de l'éco-organisation analysé par Morin et celui de la ré-

gulation contrôlée par le centre, c'est-à-dire une planification autoritaire qui régule un système en essayant d'en contrôler toutes les variables (d'objectifs, de moyens, de résultats, de correction des déviations). La gestion partenariale ne participe que d'une manière partielle à une régulation de ce dernier type dans la mesure où elle tente d'orienter des interdictions de produire et d'utiliser sous condition, ou de participer à la réalisation d'un service public (de type monopolistique) ou de faire accepter des normes, ou encore de négocier des contrôles plus ou moins sévères, avec des marges d'exception.

Pour l'essentiel, la régulation partenariale, par essence consensuelle, s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de régulation par le marché, c'est-à-dire un mécanisme de négociation anonyme et d'ajustement par les prix et les quantités. Ce schéma pose en fait un problème de validité, en raison de la nature des biens « communs », reconnus comme ayant une « valeur collective universelle ». Cette valeur ne saurait dès lors faire l'objet d'une appropriation individuelle par le biais du marché. Pourtant, dans une économie libérale dominante, on prête au marché des vertus quasi universelles. L'efficacité de ce mode de gestion est-elle pour autant véritable ? On peut se poser la question (2.1.) et introduire un doute en raison de l'existence d'économies « externes », par définition hors marché (2.2.). Quel concept de valeur collective et universelle des biens communs conviendrait-il alors de retenir ? (2.3.)

### ***2.1. L'efficacité de la régulation par le marché au regard des biens « communs » (Rapport Brundtland) ou assimilés***

La théorie économique a construit un modèle d'économie de marché fondé pour l'essentiel sur la capacité d'appropriation des biens. Dans des conditions données, et notamment si l'on accepte l'hypothèse d'une volonté systématique de maximisation des gains individuels, la régulation par le marché peut être efficace.

Une allocation de ressources est efficace à partir du moment où le système ne génère pas de ressources inemployées, rendant impossible l'amélioration du bien-être d'un individu ou d'un groupe sans que dans le même temps le bien-être d'autres soit détérioré.

Cet optimum qui résulte de la prise en considération des intérêts des échangistes du moment ne concerne guère les biens collectifs ou publics qui relèvent d'une logique moins hédoniste et moins précise, car

il y va des intérêts non aisément mesurables d'une collectivité ou d'un espace de souveraineté public. Les biens publics ne sont pas « appropriables » par des agents privés, sauf décision de privatisation ; leur gestion par le marché n'est donc pas logiquement pertinente, l'identification des prix et des coûts d'opportunité pour les différents partenaires étant fort complexe et incertaine. Cette remarque est encore plus fondée pour les « biens publics globaux » (CAE, 2004, p. 31-36) non délimités par des frontières de souveraineté publique, tels que les ressources en eau de la planète, la diversité biologique terrestre et marine, l'état du climat de la planète, la qualité de l'air, les ressources naturelles, appréciés dans leur « durabilité » (Rapport RCRPP, 2003-2004). En effet, les opérateurs de marché sont alors encore inconnus : ce sont les acteurs « du futur » (en grande partie non nés) qui auront à s'exprimer dans un laps de temps indéterminé, un long terme infini !

La régulation des biens et services publics globaux (ou universellement communs) par le marché supposerait aussi que l'on admette que ceux-ci soient des « marchandises » ordinaires et mesurables et non pas des biens spécifiques d'importance supérieure, connectés aux besoins démocratiques d'équité et d'égalité de droits, ainsi que de solidarité contribuant, d'une part, à la cohésion sociale, d'autre part, à l'équilibre intergénérationnel. La tendance politique ultra-libérale actuelle se manifeste par un souci de privatisation des biens publics entraînant l'application des mécanismes de marché plutôt que la prise en compte de considérations de morale politique (Sen, 1993). Les biens environnementaux, une fois « marchandisés » sont alors traités selon la logique des quantités échangées ou échangeables (les permis d'émission de gaz à effet de serre, par exemple) et des manipulations de prix (taxes environnementales spécifiques, subventions des processus de production faiblement polluants ou des produits consommant moins d'énergie, incitations par le biais d'avantages financiers ou fiscaux de R&D visant à mettre au point des technologies « propres », etc.). Cette démarche met en exergue le principe de solvabilité qui n'est sans doute pas l'outil le plus efficace pour aboutir au résultat escompté de qualité des biens environnementaux, mais dans le même temps on comprend bien, en la matière, l'intérêt des partenariats industriels et des forces de collusion (avec les institutions publiques) mises en place par le pouvoir de négociation et de réticulation des partenaires volontairement complices. Pour ce qui concerne la construction des relations, Martinet (1998, p. 21-22) n'hésite pas à affirmer que « *le stratège, dans une économie de*

*marché, tient nécessairement du schizophrène et de Sisyphe. S'il peut reconnaître globalement et ex post l'efficacité du marché et de ses mécanismes, il n'a de cesse, pour ce qui le concerne et ex ante, de le façonner, de l'organiser, et de le rendre imparfait* ». Bien des expériences de PPP vont dans ce sens, ce qui signifie notamment que la qualité de l'environnement (et donc la démarche de DD) devient un sous-produit de décisions prises par les opérateurs de marché, guidés essentiellement par des intérêts individuels, à court terme (Sandmo, 2004, p. 81-93). Ces opérateurs se caractérisent par des asymétries d'information et de pouvoir qui vont mettre à mal l'efficacité des allocations de ressources (privées, publiques ou communes).

## **2.2. La négociation d'économies externes (« externalités »)**

L'idée fondamentale du concept d'externalité est la reconnaissance que l'action d'un acteur donné peut affecter d'autres acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (« externalités négatives ») ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (« externalités positives »).

Les acteurs les plus influents cherchent évidemment à créer des externalités positives qui leur soient favorables, les plus faibles étant, eux, condamnés à subir, sauf si des arbitres, tels les pouvoirs publics, décident d'intervenir en leur faveur. C'est là un rôle primordial que les pouvoirs publics démocratiques devraient jouer. Dans le cadre de partenariats publics-privés, le pendule ne va pas nécessairement dans ce dernier sens : pouvoirs publics et entreprises industrielles se placent en harmonie, ce qui ne conduit pas forcément à un équilibre global durable.

Si des pouvoirs publics renoncent, par exemple, à adopter le principe « le pollueur doit être le payeur », dont seul l'énoncé est simple, le consommateur ou l'utilisateur d'un produit paiera un prix qui ne prend pas en compte la pollution que la fabrication émet. Producteur et utilisateur maximisent, dès lors, leur avantage au détriment de l'environnement local ou planétaire et du contribuable présent et futur. La détermination des prix du pétrole sur un marché oligopolistique et politisé, largement court-termiste, illustre, elle aussi, l'impact puissant des PPP.

Les PPP démontrent aussi qu'au-delà de problèmes techniques ou d'efficacité de procédés, la gestion des biens publics globaux est un problème d'économie politique. Les ressources environnementales sont de moins en moins locales ou nationales : les gaz à effet de serre passent les frontières, de même que les pollutions fluviales ou les ouragans ; les déforestations de vastes zones « locales » ont des impacts dommageables à l'échelle de tous les continents. Un traitement national de ces biens est donc insuffisant et appelle des politiques harmonisées au niveau international, non seulement pour assurer leur efficacité au niveau de l'environnement global (c'est le sens du Protocole de Kyoto de décembre 1997), mais aussi pour limiter les effets de distorsion de compétitivité et les délocalisations subséquentes. Les PPP se proposent, dans certains cas, de lutter contre le *dumping* écologique et les migrations d'activité, à travers la négociation d'économies externes qui peuvent tenir lieu de politique structurelle. L'estimation des bénéfices environnementaux de ce genre de pratique est cependant sujet à caution (Sandmo, p. 87-92). La valeur des biens environnementaux en débat dans le DD échappe pour l'essentiel au mesurable et suggère une approche plus qualitative.

### **2.3. *Le problème de la valeur des biens dans une optique de DD***

La gestion des biens dans une optique de DD repose avec acuité la question, très ancienne, de la valeur au sens le plus large, dépassant donc le débat actuel de la création et du partage de la valeur par la firme (*shareholder value* vs. *stakeholder value*) tel que décrit par Charreaux et Desbrières (1998).

Fondamentalement, la gestion rationnelle des biens suppose que l'on soit capable de faire une distinction entre valeur d'usage (fondée sur l'utilité objective ou subjective de ce bien, et donc aussi sur la valeur du capital que représente ce bien) et valeur d'échange (fondée sur le rapport de l'offre et de la demande, et donc sur les coûts et les prix, eux-mêmes dépendants de la structure des marchés). On peut par ailleurs supposer qu'un comportement hédoniste, mû par la maximisation de la satisfaction, cherche à augmenter la valeur (création de plus-value) tandis qu'un tempérament plus prudent cherche à minimiser les nuisances et la dilapidation de capital (surtout lorsqu'il est concerné par des phénomènes irréversibles) et donc à distinguer la valeur immé-

diète de la valeur de longue période (pour les générations futures). On entre là dans la sphère de la pensée philosophique autant qu'économique, ce qui veut dire que la raison qui sous-tend des considérations de ce type reste un élément de réflexion valide dans le temps. Evoquons ici simplement quelques assertions, utiles à la réflexion présente.

Pour Aristote, la nature fournit aux êtres animés les biens nécessaires à leur subsistance ; les biens « naturels », qui existent en quantité limitée, constituent donc la vraie richesse qui nécessite l'intervention de la société politique pour limiter le mode d'acquisition « chrématistique »<sup>16</sup>. Face à cette richesse « réelle », Condillac introduit au XVIII<sup>e</sup> siècle le concept de valeur psychologique reposant sur l'utilité d'un bien par rapport aux besoins. D'après cette utilité, un bien est plus ou moins « estimé » ; « *cette estime est ce que nous appelons valeur* » (Condillac, *in* Gemähling, p. 86) ; plus un bien est estimé utile plus il a de valeur ; la valeur d'échange du bien sera déterminée par la rareté ou l'abondance relative de ce bien. L'importance de la conscience de la valeur est implicitement rejetée par Smith qui met en exergue le coût réel d'un bien (Smith, *in* Gemähling, p. 113-114). L'utilité comme mesure de la valeur est également contestée par Ricardo.

Stuart Mill introduit en outre l'impact de la loi des rendements décroissants qui s'applique par exemple à la terre, bien naturel. Cette loi reste d'actualité.

L'application des règles de gestion par le marché aux biens naturels ou communs conduit donc au choix suivant :

– ou bien l'on admet que les biens naturels<sup>17</sup> constituent des facteurs de production librement disponibles dans la nature, et gratuits, que l'on va rechercher là où ils sont considérés comme tels, en délocalisant les productions gourmandes de ces facteurs (à terme cela conduit à un désastre écologique qui va à l'encontre de la sauvegarde des biens communs affichés) ;

– ou bien on considère que ces biens sont des « marchandises » qui ont un prix, qu'elles sont reproductibles ou amendables, et qu'elles ont une valeur de production, ou de maintenance à un niveau acceptable pour les générations futures, fondée sur les coûts. Il faudrait alors pou-

---

<sup>16</sup> On pourrait voir là le bien-fondé de partenariats public-privé.

<sup>17</sup> Dans la littérature contemporaine, on utilise plutôt le terme de biens environnementaux.

voir calculer ces coûts « directs », variables selon le degré de dégradation des biens à un moment  $m$  et dans le futur, compte tenu des processus d'évolution connus (terres souillées par les engrais chimiques ou les déchets, déforestation, air pollué par les effluents gazeux au sol et les déplacements de nuages ou de vents, dégradation de la qualité des eaux fluviales et marines, etc.) ainsi que les coûts « indirects » induits par les dommages causés à l'éco-système et aux êtres humains rendus plus vulnérables, et aux biens matériels détériorés (UNEP, Rapport 2002, p. 29-400) ;

– ou bien, en troisième lieu, on admet que ces biens communs environnementaux ont une valeur « d'estime » unique, intrinsèque et non négociable ; on sort alors de la logique de marché pour entrer dans une logique de consensus politique.

Face à ces incertitudes et aux tâtonnements des acteurs, la gestion de type partenarial orientée vers le DD cherche à jouer sur tous les tableaux, selon la nature des partenaires. Ce jeu est plutôt flou car d'une part, il existe des contradictions d'ordre stratégique entre les partenaires (les intérêts communs étant combinés avec des intérêts particuliers divergents), d'autre part, les incertitudes en matière de connaissances scientifiques sur les relations de cause à effet entre les phénomènes, sur les phénomènes holistiques de boucles d'action et de rétroaction, sur les processus de prévention ou de correction des dommages restent considérables. Au niveau de l'information ce sont, pour le moment, des indicateurs environnementaux fiables qui font défaut<sup>18</sup>. Dans ce contexte trouble (politique et technologique), il est donc aisé d'imaginer entre partenaires des jeux d'influence égoïstes, avec cependant les apparences du respect de l'intérêt commun durable. Cela revient à souligner l'importance d'une gouvernance crédible.

### **3. Influence du système de gouvernance sur un possible développement durable**

Les avancées sur le sentier vers la réalisation d'un DD sont laborieuses et objectivement difficiles, à la fois en raison de la multiplicité

---

<sup>18</sup> Dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne (2002) et à la suite du Conseil européen de Göteborg (2001), l'Union Européenne s'est engagée à produire une série d'indicateurs pertinents en quatre étapes, mais pour le moment il s'agit encore d'un plan de travail ([www.europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/128127.htm](http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/128127.htm)).

des intérêts en jeu et du caractère pluridisciplinaire des aspects concernés. Pour être plus robustes, les initiatives partenariales, comme les autres prises dans cette voie, ont besoin d'être adossées à des systèmes de gouvernance leur assurant tout à la fois la crédibilité, la légitimité et l'efficacité (3.1. et 3.2.) ; ces initiatives partenariales n'échappent pas non plus au délicat problème de la coordination des différents niveaux de gouvernance (3.3.).

### 3.1. *Légitimité et crédibilité*

En principe, la vie sociale et l'économie sont régies par des règles éthiques et opérationnelles qui sont codifiées dans les lois, les coutumes et dans la pratique des affaires (sous forme de contrats, de relations de réseaux ou d'alliances, d'engagements volontaires) (Kogut, 2000 ; Urban et Vendemini, 1993 ; Voisin et *al.*, 2004). Les partenariats devenant une nouvelle forme de coordination, on voit apparaître un nouveau droit, un droit déclaratoire négocié et non plus imposé, qui dépend moins de la soumission et davantage de l'adhésion. Ce droit mou, *soft law*, et imprécis est formulé sous la forme de chartes, de principes généraux, de recommandations ou de standards. C'est en quelque sorte une redéfinition des rapports gouvernants et gouvernés, des rapports entre individus et collectivité, et plus généralement des rapports entre parties prenantes « intéressées » (Chevalier, 2003 ; Jimenez, 2004). La perspective des intéressés montre combien la mobilisation des partenaires est décisive pour atteindre des objectifs environnementaux et que celle-ci est fondée sur le droit moral et légitime de chacun des partenaires de participer au partage des bénéfices économiques. Ainsi, les différents intérêts doivent se refléter dans les structures et processus de gouvernance. La tâche la plus critique d'un partenariat consiste sans doute à assurer l'efficacité des processus de négociation, de coopération et de résolution des conflits, et ce, dans le but de tendre vers les objectifs fixés (ici, la réduction de la pollution et la préservation de la qualité des biens communs). Il s'agit de la reconnaissance d'un principe éthique de responsabilité sociétale partagée entre les différents partenaires sociaux. L'image de l'entreprise comme celle des institutions publiques ou des ONG s'en trouvera améliorée, chacun des partenaires pouvant justifier et rendre compte (*accountability*) à la Société de son effective bonne volonté et des efforts accomplis. La recherche d'un DD, qui est un défi collectif considérable, a besoin

d'engagements communs forts qui évoluent dans une perspective dynamique de gestion du changement.

Comme expression *soft* de la gouvernance partenariale, le rapport de l'UNEP (p. 34-38) insiste beaucoup sur la notion de « *dialogue multipartite* ». Selon l'UNEP, ce type de dialogue est en fait de mieux en mieux accepté à la fois comme outil de compréhension des attentes de la Société par les entreprises et comme outil d'information des parties prenantes. Cela signifie que, par le biais du dialogue, la communication cesse d'être unilatérale (par la présentation de rapports publics) ou ponctuelle (consultations épisodiques), mais se transforme en véritable échange d'idées et de points de vue, favorisant par la suite le respect des positions différentes des partenaires dans un cadre juridique plus formalisé.

Le partenariat souple (*soft*) s'illustre aussi dans beaucoup de relations entre industrie et science. L'Allemagne est sans doute le pays le plus avancé en la matière et cela se traduit par une politique active de dépôts de brevets liés à la qualité de l'environnement (le pays est de loin le premier déposant européen en la matière). À un niveau transnational (de partenariat industrie-science), on peut citer par exemple le réseau *BioValley - The Life Sciences Network* du Rhin supérieur, qui regroupe sur un espace tri-national dense entre Bâle, Freiburg et Strasbourg, des centres de recherche privés, des institutions universitaires publiques, des entreprises de production et des centres de services, pour organiser des expositions ciblées (*trade show exhibitions*), des actions groupées d'information et de formation, des transferts de technologie, des séminaires, rencontres, de la veille technologique, des actions de promotion technologique, de fertilisation croisée, etc. Cette expérience partenariale démontre aussi qu'il est important de combiner une subsidiarité « montante » (*bottom-up*) avec des initiatives partant de la base opérationnelle, et une subsidiarité « descendante » (*top down*) diffusant les principes politiques et de gestion coordonnée. *Bio Valley* est un exemple de gouvernance souple et efficace, les partenaires pouvant par ailleurs s'appuyer sur des réseaux de liens informels tels que décrits par Oh et al. (2004). Ce n'est cependant pas nécessairement ce principe qui doit être appliqué dans tous les cas.

### 3.2. Efficacité et légitimité

La nonchalance dans l'action en matière de DD trouve une certaine excuse dans la gouvernance des institutions internationales. Le langage juridique des conventions internationales ne suggère pas la crainte de l'urgence ! Ainsi l'article 2 de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (1992) dispose : « *L'objectif [...] est de stabiliser les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique. Il conviendra d'atteindre ce niveau dans un délai suffisant pour que les écosystèmes puissent s'adapter naturellement aux changements climatiques, que la production alimentaire ne soit pas menacée et que le développement économique puisse se poursuivre d'une manière durable.* » Une contrainte de ce genre n'engage sans doute pas spontanément beaucoup d'acteurs. C'est plutôt la notion d'irresponsabilité collective qui émerge.

C'est alors la création d'une institution, telle l'Organisation Mondiale pour l'Environnement (OME ou WEO), qui se trouve posée en vue d'assurer la gouvernance au niveau planétaire. L'idée chemine depuis 1997. Une centralisation totale de la gouvernance semble impossible : c'est un diagnostic récurrent tant au regard des pratiques du droit public international que des ambitions des organisations régionales et des ONG. Le Conseil Européen traîne les pieds à ce sujet de même que beaucoup d'États, et ce sont précisément les États qui continuent, seuls, d'avoir le monopole de la négociation des règles internationales. Pourtant, une organisation mondiale pour l'environnement semble nécessaire pour deux raisons majeures explicitées : « *First, many ecosystems continue to deteriorate and the human environment is under serious, uncontrolled threats. Second, the process of international environment governance needs better coordination* » (UNEP, p. 338-339), autrement dit en raison du délabrement de certains éco-systèmes et du besoin de coordination des politiques de protection en action ou à envisager. Toute organisation pose aussi le problème de son *leadership* qui conditionne l'efficacité de son intervention et, plus généralement, son acceptation. Les modèles existants tels celui du Fonds Monétaire International, de la Banque Mondiale et, dans une certaine mesure, aussi celui de l'ONU (Secrétariat Général) servent plutôt de référence négative (UNEP, p. 348). Le chemin reste à dessiner, sans compter qu'il faut aussi intégrer, dans le schéma organisationnel, les organisations non

gouvernementales (ONG) et tenir compte des relations avec les MEA (*Multilateral Environmental Agreements*). Il faudrait en outre clarifier le rôle de cette OME, en l'occurrence le champ de son intervention et sa mission politique ou opérationnelle. « *A WEO might have a matrix of functions including : standards and policy setting, market facilitation, dispute settlement, evaluation, planning, data gathering and assessment, information dissemination, scientific research, and compliance* » (UNEP, p. 358). Le débat est ouvert, avec des luttes d'influence que l'on imagine aisément, à tous les niveaux ! En attendant, l'ONU est une instance de gouvernance légitime, mais inefficace.

### **3.3. Le problème de la coordination des différents niveaux de gouvernance**

Cette question de méthode et de structure opérationnelle a été analysée par Max von Zedtwitz à propos des mécanismes de management de la connaissance. Il propose un modèle intéressant dénommé *A Four-layer Model for Studying Organizational Structure*, c'est-à-dire un schéma organisationnel à quatre « couches » d'interaction.

Le premier niveau (ou « couche ») est de nature géographique qui ne concerne pas seulement l'espace physique mais aussi le système juridique. Le second est fonctionnel et hiérarchique, centré sur l'efficacité de la compétence. Le troisième concerne le projet, avec une organisation trans-fonctionnelle et des procédures de coordination informelles. Le quatrième est de nature réticulaire avec des réseaux de relations et de communication entre les nœuds des réseaux, basés largement sur la confiance.

Le modèle de Zedtwitz s'avère susceptible de stimuler la créativité en s'appuyant sur des routines managériales couvrant plusieurs dimensions organisationnelles. *A priori*, c'est bien d'un modèle de ce genre duquel les agents-partenaires du DD auraient besoin. Devant l'ampleur de la tâche, il convient en effet de ne négliger aucune possibilité d'initiative. La planète Terre a besoin, à la fois, d'actions coordonnées au niveau géographique le plus large, d'applications plus ponctuelles dans certaines zones névralgiques, de techniques et de compétences pouvant être mobilisées dans différents cas de figure, tout en respectant le droit positif en vigueur à l'intérieur des frontières de souveraineté existantes, autrement dit, de solutions souples au niveau procédural, mais assorties de rigueur organisationnelle et comportementale.

## Conclusion

Le partenariat industriel ne saurait être considéré comme une panacée organisationnelle susceptible de résoudre un problème aussi complexe que celui du DD, mais il constitue une petite pierre de l'édifice. Il a, à nos yeux, l'intérêt de stimuler de multiples initiatives, industrielles, publiques ou émanant de la société civile, de les rendre potentiellement viables et fécondes. Il met également l'accent sur la responsabilité individuelle et collective des acteurs pour échapper au déterminisme (Prigogine, p. 16). C'est donc bien la volonté des individus, des organisations et des institutions qui est décisive pour aboutir à un DD, et c'est elle qui peut soutenir un certain optimisme si on se réfère à la sentence du philosophe et politologue Antonio Gramsci opposant « *l'optimisme de la volonté* » au « *pessimisme de la raison* ». Cet article n'aborde qu'un petit champ de l'étude du DD, sujet au vertige d'une évolution rapide des techniques et des événements ; il tente cependant de montrer que les problèmes complexes globaux peuvent être appréhendés utilement par tâtonnements progressifs et itérations successives, contribuant ainsi à affirmer un nouveau paradigme, respectueux de valeurs collectives universelles.

## Bibliographie

- Avenier M.J. (1993) (coord.), *La stratégie « chemin faisant »*, Économica.
- Baddache F. (2004), *Entreprises et ONG face au développement durable : L'innovation par la coopération*, L'Harmattan.
- Bürgenmeier B. (2004), *Economie du développement durable*, De Boeck.
- CAE (Conseil d'Analyse Economique), (2004), Rapport Bureau et Mougeot, *Politiques environnementales et compétitivité*, La Documentation Française.
- Callan S.J. et Thomas J.M. (2000), *Environmental Economics and Management ; Theory, Policy and Applications*, The Dryden Press.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 57-88.

- Chevalier J. (2003), *L'Etat post-moderne*, LGDJ, Coll.° Droit et Société.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988), *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve.
- Conseil de l'Europe (2004), *Engagement éthique et solidaire des citoyens dans l'économie : une responsabilité pour la cohésion sociale*, Council of Europe Publishing, Coll. Trends in Social Cohesion, n° 12.
- Dyer J. et Singh H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, October, p. 660-679.
- Gemähling P. (1933), *Les grands économistes ; Textes et commentaires*, Sirey.
- Gramsci A. (1980), *Écrits politiques, 1923-1926*, Gallimard.
- Jiménez A. (2004), « La gouvernance d'un partenariat public-privé dans un milieu sociologique turbulent : analyse d'un cas latino-américain », *Management International*, vol. 8, n° 4, p. 59-75.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique ; Projets, interactions et contextes*, Dunod.
- Kogut B. (2000), « The Network as Knowledge : Generative Rules and the Emergence of Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 405-425.
- Leoni R. et Usai G. (Eds.) (2005), *Organizations Today*, Palgrave-Macmillan.
- Lévesque B. (2003), « Fonctions de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme de l'État », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 74, n° 4, p. 489-513.
- Martinet A.C. (1998), « Les jeux du management stratégique : formes et figures élémentaires », in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux, L'interaction stratégique dans la décision*, FNEGE-Vuibert.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004a), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Économica.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004b), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 152, septembre/octobre, p. 121-136.
- Habermas J. (1973), *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*, Suhrkamp.
- Habermas J. (1998), *Die postnationale Konstellation, Politische Essays*, Suhrkamp.

- Oh H. et al. (2004), « Group Social Capital and Group Effectiveness : The Role of Informal Socializing Ties », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, December, p. 860-876.
- Perroux F. (1983), *A New Concept of Development, Basic Tenets*, Croom Helm/Unesco.
- Prigogine I. (2002), « Is the Future a Given ? », in M. Ricciardelli et al., *Globalization and Multicultural Societies, Some Views from Europe*, University of Notre Dame Press.
- RCRPP (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques) (2004), *Rapport annuel 2003-2004-Durabilite*, www.rcrpp.org.
- Reeves H. et Lenoir F. (2003), *Mal de Terre*, Seuil.
- Rondinelli D.A. et London T. (2003), « How Corporations and Environmental Groups Cooperate : Assessing Cross-sector Alliances and Collaborations », *Academy of Management Executive ; The Thinking Manager's Source*, vol. 17, n° 1, February, p. 61-76.
- Sandmo A. (2004), « Striking the Balance : Economics and the Environment », *European Review*, vol. 12, n° 1, February, p. 81-93.
- Sen A. (1993), *Éthique et économie*, PUF.
- Sen A. (2003), *Un nouveau modèle économique, Développement, justice, liberté*, Odile Jacob.
- Schreyögg G. (2003), *Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4<sup>e</sup> éd., Gabler-Wiesbaden.
- Shrivastava P. (1997), « Ecocentric Management for a Risk Society », in P. McDonough et A. Prothero (Eds.), *Green Management, A Reader*, The Dryden Press.
- UNEP (United Nations Environment Programme)/PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) (2002), *Global Environment Outlook 3 – Past, Present and Future Perspectives*, Earthscan Publications Ltd.
- Urban S. et Vendemini S. (1992), *European Strategic Alliances, Cooperative Corporate Strategies in the New Europe*, B. Blackwell, Coll.°Developmental Management.
- Voisin C. et al. (2004), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Économica.
- Yaziji M. (2004), « Turning Gadflies into Allies », *Harvard Business Review*, February, p. 110-115.
- Zedtwitz M. von (2003), « A Four-Layer Model for Studying Organizational Structure », *Academy of Management Best Conference Paper 2003*.