

8èmes Rencontres Internationales du  
Réseau Inter-universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire  
Economie sociale et solidaire et développement  
Mobilité et relocalisation  
Université Abat Oilba CEU de Barcelone, 8 et 9 mai 2008

**LE BILAN SOCIÉTAL, INSTRUMENT D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION  
CROISÉE SUR UN TERRITOIRE.**

**EXPÉRIMENTATION SUR LE PAYS DE BROCÉLIANDE**

Michel CAPRON, IRG – Université Paris Est - Val de Marne  
capron@univ-paris12.fr

Claire CARTIEAUX, Les Ateliers de l'Economie Sociale et Solidaire  
[c.cartieaux@libertysurf.fr](mailto:c.cartieaux@libertysurf.fr)

## **LE BILAN SOCIÉTAL, INSTRUMENT D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION CROISÉE SUR UN TERRITOIRE.**

### **EXPÉRIMENTATION SUR LE PAYS DE BROCÉLIANDE**

#### *Résumé*

L'objectif de cette contribution est d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations sans but lucratif, collectivités locales...). Cela revient à se demander sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes face au développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logiques ?

#### *Abstract*

The aim of this paper is to question the feasibility of a concerted local sustainable development strategy, associating in its definition some actors of a territory (business concerns, non-profit organizations, public authorities...). This amounts to wonder on which basis compromises could be built between actors having different rationalities of action regarding sustainable development which is itself confronted to conflicts of rationalities.

#### **INTRODUCTION**

Parmi les innombrables façons d'aborder les questions liées au développement durable, sa dimension spatiale a, jusqu'à maintenant, peu retenu l'attention des chercheurs<sup>1</sup>. A l'heure où la mobilité et la flexibilité sont présentées comme des critères-phares du développement économique, on est en droit de s'interroger sur la pertinence de l'idée d'ancrage territorial des organisations et la dynamique de ses effets dans une perspective de développement durable. L'objectif de cette recherche est précisément d'interroger la faisabilité d'une stratégie locale de développement durable concertée, en associant à sa définition quelques acteurs d'un territoire (entreprises, organisations sans but lucratif, collectivités locales...).

Le questionnement de départ peut se résumer de la façon suivante : sur quelle base construire des compromis entre des acteurs aux logiques d'actions différentes sur une thématique telle que le développement durable qui renvoie, lui-même, à des conflits de logiques ?

Nous présenterons tout d'abord le cadre théorique, la méthodologie et le terrain de recherche choisi avant de consacrer l'essentiel de notre propos aux résultats de ce travail, à travers ses enseignements sur le plan méthodologique, les apports et limites des instruments d'évaluation, ses effets sur les institutions, les organisations et les individus, ainsi que les apports et les limites en matière conceptuelle.

## **1. CADRE THÉORIQUE, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE**

Le postulat théorique sur lequel s'est appuyé la recherche est constitué des apports d'un courant d'économistes s'inscrivant dans la tradition marshallienne des districts et qui considère que le développement durable puise ses sources dans un contexte territorial déterminé (Becattini, 1992). Tout en reconnaissant que son objectif principal est une appréhension globale et inter-reliée des questions économiques, sociales et environnementales, il focalise son attention sur les aspects locaux du développement durable et notamment l'influence des effets de proximité (Abdelmalki, Mundler, 1997). Cette appréhension du développement durable conduit ainsi à le percevoir comme une contribution à l'attractivité des territoires pouvant constituer un avantage concurrentiel pour les

---

<sup>1</sup> La recherche dont rend compte cette communication, s'inscrit dans le programme de recherche initié par les Ministères de l'Ecologie et de l'Équipement sur les politiques territoriales et le développement durable. Cette consultation est issue "*du constat que, bien que la notion de développement durable soit depuis une quinzaine d'années de plus en plus présente dans les discours et les actions des responsables politiques territoriales, elle semblait peu intéresser la communauté scientifique*".

collectivités locales dont la préoccupation est de promouvoir la croissance économique dans un environnement naturel sain et vivable pour la population.

La recherche a pris le parti de considérer qu'un territoire n'est pas un acteur en soi et qu'il ne peut se réduire aux seules collectivités publiques qui ont vocation à l'encadrer et à l'animer. Dans la lignée des travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004), le territoire a donc été envisagé comme le produit d'une stratégie d'acteurs. En cours de recherche, les théories des parties prenantes et des stratégies émergentes (cf. supra) ont également été sollicitées. La recherche fait également appel à la théorie de l'économie des conventions, à travers les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), pour ré-interroger la construction des accords entre les personnes et les groupes d'acteurs du territoire.

La question de l'évaluation de la responsabilité sociale avait été jusqu'à maintenant traitée surtout à partir d'instruments managériaux et d'expériences réalisées plus particulièrement dans des entreprises (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004).

Dans le cas présent, différents acteurs (entreprises, associations, collectivités...) d'un même territoire ont été évalués simultanément, d'une part, sur leurs pratiques relatives à la responsabilité sociale et environnementale et d'autre part sur leurs rapports au territoire et réciproquement.

Le choix de l'instrument d'évaluation s'est porté sur le Bilan sociétal<sup>®</sup> du Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES) qui a l'avantage de traiter l'ensemble des dimensions sociales, sociétales et environnementales et d'associer différentes parties prenantes, par le croisement de leurs évaluations (Capron, 2003). Une adaptation de l'outil « Bilan sociétal » au contexte territorial a cependant été nécessaire, puisque celui-ci avait été créé, à son origine, pour des organisations. Des questions ont été spécialement ajoutées ; elles concernent l'évaluation de la charte du territoire et le rapport de chacune des organisations à son territoire et réciproquement. Communes à chaque questionnaire utilisé, ces questions ont joué un rôle d'interface qui a permis aux différentes organisations impliquées dans l'expérimentation de dialoguer entre elles sur un objet commun : le territoire d'exercice de leurs activités. La plupart des questions sont spécifiques au pays de l'expérimentation et ne sont donc pas transposables ; en revanche, les éléments de méthode peuvent l'être.

La participation de membres du Conseil de Développement du pays à la démarche des bilans sociétaux de chacune des organisations, en tant que partie prenante externe, a été imposée aux organisations même si elles ont pu exercer la liberté du choix sur les personnes. Au même

titre que les questions spécifiques, l'implication des représentants du Conseil de Développement, en tant qu'instance consultative sur les questions relatives à l'aménagement et au développement du pays garantissait une interconnexion entre les participants et une connexion avec le territoire.

Le questionnaire du bilan sociétal a été également adapté aux collectivités territoriales. Le travail d'inventaire des outils d'évaluation des politiques publiques dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale, avait en effet révélé que l'aspect organisationnel de la collectivité locale est peu appréhendé. Le parti pris a été d'évaluer la collectivité locale en tant qu'organisation assurant des fonctions de production, d'achat, de gestion des ressources humaines.... L'objectif n'était pas d'analyser l'impact sociétal de chacun des services mais d'appréhender la collectivité locale dans la globalité de sa mission de services publics de proximité.

Le territoire choisi pour l'expérimentation est le Pays de Brocéliande sur lequel sept organisations ont accepté de participer à l'expérience : cinq entreprises avec des profils diversifiés, une commune et le GIP, structure support du Pays.

Situé à l'Est du département d'Ille et Vilaine, le Pays de Brocéliande est juxtaposé au Pays de Rennes, territoire de la capitale régionale. Cette proximité immédiate avec l'agglomération rennaise (à 30 kms de Rennes) soumet ce territoire à forte dominante rurale à une pression urbaine importante. Le nombre d'habitants s'élève à environ 60 000, avec une augmentation régulière de la population. Il est composé de 34 communes et de 5 communautés de communes. L'agriculture reste un point fort du Pays même si ce secteur a perdu 40 % de ses emplois depuis 1990. Le système productif agro-alimentaire, comme dans d'autres zones de la Bretagne, concentre la plupart des emplois du secteur industriel : les huit plus gros employeurs du Pays sont des usines agroalimentaires.

Dans chaque organisation, des parties prenantes ont été mobilisées autour du bilan sociétal (salariés, usagers, collectivités publiques...). Elles ont été impliquées lors de réunions collectives pendant lesquelles elles furent sollicitées pour répondre à un questionnaire et à débattre avec les autres participants, sous forme de tables polygonales. Les parties prenantes se sont exprimées sur leur perception de l'organisation et sur les axes de progrès de celle-ci. La pluralité des parties prenantes et leurs différentes postures ont amené une diversité de perceptions et favorisé ainsi une évaluation pluraliste.

Une fois l'ensemble des bilans sociétaux réalisé, les organisations ont dialogué entre elles et avec les représentants du Pays et du Conseil de Développement, en vue d'enrichir la charte de territoire, de propositions d'actions selon le principe de l'évaluation croisée. Il ne s'agissait pas de réaliser un bilan sociétal consolidé sur le territoire mais de mettre en perspective le point de vue d'acteurs qui défendent des intérêts tantôt divergents, tantôt convergents, dans l'intérêt général local et planétaire.

L'ensemble du processus a engendré une dynamique d'acteurs inédite sur le territoire, à partir de laquelle nous avons pu tirer les enseignements qui vont suivre.

## **2. LES APPORTS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES : CRÉER DE LA CONFRONTATION PAR L'ÉVALUATION CROISÉE**

Associer différentes parties prenantes exige la clarification de l'objet dont on parle, en l'occurrence dans le cas présent, le développement durable, le Pays de Brocéliande, sa charte de territoire. Poser des critères concrets (par exemple, la participation des salariés) libère l'expression, clarifie un positionnement et encourage le dévoilement. Devenu instrument de dialogue social, voire sociétal, l'évaluation permet d'identifier, par l'expression des parties prenantes, les convergences, les dilemmes, les tensions, les contradictions, les intérêts singuliers, de les nommer, de les négocier. Les dissensions, le débat, voire la protestation sont salutaires pour éviter les dérives et renforcer la stimulation à aller plus loin. Par l'animation de cette confrontation, l'évaluation croisée a permis de modifier, de changer des perceptions et des représentations, d'ouvrir les acteurs aux dynamiques de changement. Cependant, l'évaluation croisée ne permet pas de garantir la mise en œuvre des axes de progrès même si leur élaboration a été collective.

Par ailleurs, une autre limite est le positionnement des parties prenantes. Les personnes associées à la démarche peuvent être impliquées sur le territoire dans différentes sphères (activités professionnelles, activités de volontariat, quelquefois liens sociaux ou familiaux). Ces différents investissements interfèrent et la difficulté est parfois, pour elles, de se référer à la dimension qu'elles sont censées représenter officiellement lors de la démarche de bilan sociétal, c'est-à-dire se positionner clairement dans un monde ou un autre. En revanche cela devient un atout lors des débats. En effet, la personne peut alors utiliser sa multi-appartenance pour réaliser un travail de médiation.

Derrière la multi-appartenance de ces médiateurs se cachent des atouts que les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) permettent d'appréhender. Lorsque l'on décompose

leurs appartenances, il apparaît qu'elles s'ancrent dans des grandeurs différentes, ce qui dote ces médiateurs d'une qualité d'"êtres équivoques", capables de justifier leur position alternativement dans des mondes différents. Ainsi, un même acteur à la fois agriculteur et conseiller municipal sera capable de mettre en avant l'intérêt général, d'établir un dialogue avec des environnementalistes, d'autres élus, etc., en faisant référence à des grandeurs civiques, mais aussi de se référer à des grandeurs industrielles pour parler d'efficacité, de performance productive et de reproduction des ressources avec des agriculteurs, ou à des grandeurs domestiques pour écouter les revendications d'associations locales soucieuses de valoriser un patrimoine source d'identité (Beuret, Tréhet, 2001). Si, à l'origine, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) visait à conférer un poids égal à toutes les parties prenantes, pour éviter de privilégier à l'excès l'une (les actionnaires) au détriment des autres, une des limites de l'évaluation croisée est d'avoir négligé les rapports de force entre les parties prenantes.

### **3. LES APPORTS ET LIMITES INSTRUMENTAUX : UN OUTIL ASSOCIÉ À UNE DÉMARCHE**

Le questionnaire du bilan sociétal couvre l'ensemble des champs de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), entendue au sens large. Le caractère singulier et peu habituel des questions favorise une ouverture à la réflexion et à l'expression. Cependant, une difficulté d'appropriation de l'outil a pu être observée, principalement par les parties prenantes externes. Une faible connaissance de l'organisation interrogée pour certaines d'entre elles ne leur permettait pas, de leur point de vue, de répondre de manière satisfaisante au questionnaire. Vécu comme peu valorisant, cela a pu limiter la volonté de participer au dispositif. Toutefois, les questions ont la plupart du temps éveillé un intérêt pour les problématiques posées et les démarches d'amélioration associées. Dans ce sens, le questionnaire en lui-même apparaît comme un incitateur à la réflexion et à l'action.

L'accessibilité du questionnaire s'est posée pour certains participants. Nombre d'entre eux ont souligné combien certaines questions étaient difficilement compréhensibles et éloignées de leur univers culturel. Dans d'autres cas, la difficulté du rapport à l'écrit, voire des problèmes d'illettrisme, ont pu représenter un frein quant à la participation de certains acteurs. Afin de ne pas les stigmatiser dans une réunion où leur handicap aurait été mis en exergue, il a été décidé de passer les questionnaires en face à face afin de pouvoir leur lire les questions et les accompagner ainsi dans leur réponse au questionnaire.

Ces difficultés soulignent un paradoxe du bilan sociétal. L'objectif est de donner la parole à un grand nombre de parties prenantes et de croiser leurs diverses représentations, mais sans que soient donnés les moyens de prendre en compte les cultures langagières, les niveaux d'informations des différentes parties prenantes. Ainsi les « acteurs faibles » décrits par Sébastien et Brodhag (2004) comme incontournables dans un dispositif se réclamant du concept de développement durable, sont finalement peu pris en compte par la méthode du bilan sociétal, notamment au moment de la passation du questionnaire.

Si la confrontation à travers l'évaluation croisée permet de modifier, de changer de perceptions, de représentations, d'ouvrir aux dynamiques de changement, elle nécessite non seulement un temps et des méthodes d'animation lors des séances collectives de passation des questionnaires, mais aussi, lors des tables polygonales tenues sur la base des premières analyses des réponses aux questionnaires. La passation du questionnaire de manière isolée entraverait les processus de changements. De la même manière, un temps d'échange sans le support du questionnaire n'apporterait pas la même richesse. C'est bien la combinaison, questionnaire – temps d'échange, outil – démarche, qui contribue à la qualité des résultats attendus. Le questionnaire permet le dévoilement (au sens de Boltanski et Thévenot), la rédaction du plan d'action autorise la construction de consensus.

Concernant l'adaptation de l'outil aux collectivités locales, outre quelques critiques de forme, la principale limite revient au questionnaire qui est ajusté, pour l'instant, qu'aux collectivités territoriales de petite taille en milieu rural. La structure du questionnaire étant maintenant établie, le travail d'ajustement serait cependant moins conséquent pour adapter l'outil à des collectivités de taille plus importante.

#### **4. LES EFFETS DE LA RECHERCHE SUR LES INSTITUTIONS, LES ORGANISATIONS, LES INDIVIDUS : UNE ACTION ARTICULÉE SUR TROIS NIVEAUX**

Le Pays de Brocéliande, conscient des interdépendances internes, a misé sur l'implication de différents acteurs sur le territoire pour mettre en scène un processus en spirale de la responsabilité sociale sur le territoire. Le bilan sociétal peut être considéré comme un outil de conscientisation des pratiques relatives aux principes de développement durable. Cette prise de conscience par les individus, participants en tant que parties prenantes aux bilans sociétaux laisse présumer une répercussion à trois niveaux :

- à titre individuel : les personnes impliquées ont pu remettre en cause leurs pratiques individuelles tant dans la sphère professionnelle que privée ;

- au titre de l'organisation : le plan d'action élaboré par les organisations témoigne de cette mise en mouvement d'une démarche de progrès ;
- au titre du Pays : dans les orientations de la nouvelle charte, le développement durable y est inscrit de manière plus affirmée que précédemment ; l'organisation et le fonctionnement du Conseil de Développement a été profondément rénové pour tenir compte des recommandations faites à l'occasion de cette expérimentation, notamment sur la participation des citoyens.

La démarche a ainsi concouru à la production d'une approche territorialisée de la responsabilité sociale, chaque acteur étant un maillon producteur de responsabilité sociale. La construction d'une stratégie locale de développement durable exige l'engagement et la participation de tous les acteurs de la communauté (entreprises, associations, collectivités territoriales, administrations, habitants...). Dans le cadre de cette recherche-action, le choix de la diversité de statuts et d'activités des organisations a participé de cette logique. Leur engagement peut servir d'exemple, d'impulsion, d'influence auprès d'autres structures de leur environnement proche et spécifique.

Si la diversité des organisations a permis d'élargir et d'ouvrir le potentiel de personnes impliquées, il en résulte, cependant, peu de liens entre elles. Il n'en demeure pas moins que le territoire reste un espace de cohérence entre ces organisations. Ainsi on a pu observer que chaque organisation s'inscrit dans une relation privilégiée directement avec le Pays ou le Conseil de Développement par la participation de certains de ses membres au sein des ses instances (organes décisionnels et/ou commissions de travail). Les relations des acteurs s'inscrivent également dans le territoire par le biais de leur mandat électoral ou de leurs activités professionnelles ou extra-professionnelles. Ces acteurs médiateurs mettent en jeu leur multi-appartenance en tant qu'atout (cf. infra). Le territoire en tant qu'espace social devient alors un espace de maillage, d'intérêts partagés soit au titre d'acteur d'une organisation du Pays soit au titre d'une personne habitant le territoire. L'ancrage territorial devient également le "plus petit dénominateur commun" entre les organisations.

Au regard de ces observations, la question de l'ancrage territorial comme critère de développement durable apparaît bien comme un sujet de controverse. En effet, à l'opposé des firmes multinationales dont la préoccupation n'est pas l'ancrage territorial mais au contraire une grande mobilité au service de la recherche de la rentabilité maximale des capitaux investis, les organisations participantes à l'expérimentation ont le souci du lien au territoire de proximité. En ce sens, l'ancrage territorial est un principe commun dans la recherche de

compromis d'une politique de développement local durable. Mais ce principe de territoire ne définit pas un périmètre plus qu'un autre et n'évite ni le « mille-feuille » territorial, ni l'appartenance multi-territoriale... L'une des difficultés essentielles pour le Pays est de justifier la pertinence et le sens même du territoire de Brocéliande. Au regard des flux de déplacement journalier et de navettes domicile/travail, Rennes en tant que pôle d'attractivité, exerce une force centripète et influence la structuration du Pays. Si cette justification de l'identité "Brocéliande" était déjà apparente dans la charte 2000-2006, elle est encore plus prégnante dans la nouvelle mouture.

##### **5. LES APPORTS ET LIMITES CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE : DES THÉORIES REVISITÉES**

Au-delà de la création de liens et de l'interconnaissance entre les entreprises, entre les entreprises et le Pays, l'expérimentation a permis de sensibiliser un grand nombre de personnes aux problématiques de développement durable. Elle a préparé le Pays à la rédaction des orientations de la nouvelle charte, par une information sur celle-ci, une réflexion sur la vocation du Pays, dispensée à plus de 200 personnes du territoire. Si la contribution directe à l'élaboration des orientations de cette nouvelle charte de territoire est relativement faible, il n'en demeure pas moins qu'une restitution générale des résultats de l'expérimentation ont permis d'apporter matière à réflexion pour le travail collectif en atelier, sur les orientations de la charte. L'expérimentation a davantage apporté une analyse participative et originale sur le rôle et la place du Pays dans la vie du territoire. Une des traductions concrète relativement forte est la réorganisation fonctionnelle du Conseil de Développement. Un comité de pilotage a été créé et élargi à des acteurs recrutés non en tant que représentants d'une profession, d'une institution publique ou privée mais simplement en tant que citoyen soucieux de l'intérêt général. Ce comité de pilotage est chargé de définir des problématiques qui seront abordées en commissions de travail, ouvertes à tous les habitants du Pays.

Au niveau des organisations, des axes de progrès ont été définis par les parties prenantes et consignés dans le « rapport sociétal ». Le processus ainsi engagé au sein des organisations participantes sur des démarches de progrès donne lieu à des stratégies émergentes. En effet, tant au regard des expériences passées du bilan sociétal dans d'autres entreprises (Cariou, 2003 ; Fournié, 2004) que des expériences présentes, on observe au sein des organisations, que la stratégie n'est pas uniquement planifiée a priori et qu'elle émerge également de l'action. Dans ce sens, ces observations confirment les théories des phénomènes émergents tels que

présentés par March et Weick (Koenig, 1998). Il sera donc intéressant d'évaluer dans quelques années comment les acteurs justifieront a posteriori leur stratégie et la contribution de l'expérimentation à la construction de cette stratégie.

Les approches « parties prenantes », comme en témoignent les représentations de Freeman (1984) ou de Carroll (1979) mettent l'entreprise au cœur d'un système d'acteurs. Vers elle, convergent les intérêts des multiples parties prenantes. Elle est le point de ralliement, la plaque tournante des intérêts des parties prenantes et s'octroie de fait le premier rôle, à tel point que pour Freeman, l'entreprise est le lieu de résolution des problèmes de société (Dontenwill, 2005). Or, l'approche « parties prenantes » centrée sur l'entreprise ne peut constituer le seul niveau de traitement des questions liées au développement durable qui implique une approche transversale, également ancrée dans un territoire circonscrit géographiquement. La question de la qualité de l'eau des bassins versants du Pays de Brocéliande, par exemple, ne peut progresser que sous l'avancée commune et convergente de multiples acteurs dont l'orchestration la plus légitime ne sera pas forcément centrée sur les entreprises. Ainsi si l'on transpose cette théorie au territoire, la notion de partie prenante pourrait désigner "tout groupe ou organisation qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'un projet de territoire".

Sur un territoire, la prise en compte des trois piliers du développement durable se traduit par la présence des organisations qui en sont les porte-paroles. Même si au sein de chaque organisation cohabitent ces trois dimensions, l'une prédomine néanmoins sur les deux autres. Dans le cadre de cette expérimentation, une mutuelle de santé et une association de services aux personnes portaient davantage la dimension sociale ; un GAEC et une exploitation agricole celle de la dimension environnementale et une TPE, la dimension économique. S'il n'est pas socialement justifié de servir en priorité les intérêts des actionnaires dans une entreprise, il n'apparaît pas non plus socialement justifié de servir en priorité les intérêts des entreprises sur un territoire. C'est pourquoi le choix de la diversité s'impose dans le choix des parties prenantes.

Si "l'entreprise devient le lieu où se rejoignent et doivent s'arbitrer les différents intérêts portés par les parties prenantes" (Dontenwill, 2005), il en va de même au niveau du territoire. Celui-ci devient alors l'espace de croisement des intérêts portés par les organisations. L'appui sur la théorie des parties prenantes ainsi revisitée pourrait faire du territoire un lieu de médiation des intérêts souvent contradictoires entre organisations, un lieu de régulation, de sensibilisation voire d'éducation et d'incitation à des démarches individuelles et collectives de RSE.

Cependant, la théorie des parties prenantes présente un certain nombre de limites notamment en ce qui concerne la participation des parties prenantes faibles et des parties prenantes absentes. La théorie de la négociation, les processus participatifs qui en découlent se préoccupent essentiellement de résoudre les conflits d'intérêts entre acteurs forts dans une approche « gagnant-gagnant ». Mais les valeurs et des intérêts des parties trop faibles pour être représentées ne sont pas pris en compte.

Par ailleurs, peut-on réduire l'intérêt général à la somme des intérêts de chaque partie prenante et comment prend-on en compte les intérêts des parties prenantes absentes ? Au regard des logiques de développement durable, il convient de privilégier l'intérêt général sur l'intérêt collectif qui pourrait s'avérer néfaste pour les autres territoires. Si la définition d'un intérêt général doit être dévolue à la puissance publique qui a pour charge de transcender les intérêts particuliers (y compris les intérêts des plus faibles), elle doit également prendre en compte les intérêts des acteurs dits absents (les générations futures, les autres territoires...). La difficulté d'appréhension de ces données liées à la notion de développement durable par les sphères politiques et administratives, interroge la capacité des systèmes démocratiques (tout participatifs qu'ils soient) à répondre à ces nouveaux enjeux. Comment organiser la concertation ? Par quel mécanisme le compromis peut-il être trouvé ? Selon quelles règles, peut-on arbitrer ? Et qui est légitime pour arbitrer ? Sur ces questions, la théorie des parties prenantes est mise à l'épreuve. Les travaux de Gontcharoff (2001) montrent en quoi les fonctions de régulation et d'arbitrage sont absolument indispensables dans tout processus de participation.

L'économie des conventions tente d'apporter une réponse sur la construction de compromis. L'expérimentation a permis de montrer en quoi des acteurs d'un même territoire pouvaient appartenir à des mondes différents définis selon la typologie de Boltanski et Thévenot (1991). A titre d'exemple, si l'on considère l'objet particulier que sont les démarches qualité, on peut distinguer trois cas de figure. Dans une PME de l'agroalimentaire, on constate que la démarche qualité et la certification ISO 9000 v2000 sont le fruit d'un compromis entre le monde industriel auquel se réfère le service production (la démarche qualité est un outil de rationalisation du travail) et le monde marchand dans lequel évolue le gérant chargé des ventes (la démarche qualité est un argument commercial indispensable sur un marché tendu et récemment confronté à des crises sanitaires). Dans un GAEC, la certification AB est le fruit d'un compromis entre le monde civique (le choix d'une méthode de production en accord avec les valeurs militantes) et le monde marchand (la recherche de valeur ajoutée permettant de

compenser les contraintes supplémentaires liées à la production biologique). Dans une exploitation agricole, l'adhésion au réseau FARRE et la certification « agriculture raisonnée » correspond à un compromis entre le monde de l'opinion (l'importance de l'opinion des autres, en l'occurrence ceux que les agriculteurs nomment les « non-agriculteurs » et qui sont supposés avoir une mauvaise image des agriculteurs particulièrement en Bretagne) et le monde industriel (où l'on va pouvoir justifier des pratiques performantes de l'agriculture intensive).

Par ces illustrations, on mesure mieux ainsi la difficulté à l'échelle du Pays, à trouver d'une part, des objets sur lesquels il sera pertinent de travailler et, d'autre part, à construire des compromis entre des mondes potentiellement éloignés les uns des autres. L'élaboration participative de la nouvelle charte à travers l'expérimentation, a donné lieu à des rencontres entre ces différents mondes. Les organisations se sont alors rencontrées sur un objet : la charte de territoire, qui elle-même, est source de conflits inhérents au concept de développement durable. C'est ainsi sur la base de cette double source de conflit (l'appartenance des organisations à des mondes différents et les conflits de logiques entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux liés au développement durable), que nous avons pu observer comment se sont construits les compromis pour l'élaboration de la charte. Boltanski et Thévenot proposent trois types de solutions : la clarification, l'arrangement et le compromis.

Dans le cas présent, il ne peut y avoir clarification car cela supposerait de régler la controverse dans un même monde. Or, l'expérimentation a révélé l'existence de logiques d'actions différentes entre organisations. Ceci est d'ailleurs troublant pour des élus et notables ruraux, historiquement habitués à clarifier les conflits au sein d'un même monde, celui des paysans, certes finissant, mais continuant de structurer les institutions et les relations sociales. L'évolution de la société rurale, l'urbanisation croissante de territoire comme celui du Pays de Brocéliande rendent caduques les régulations traditionnelles paysannes. Efficaces au sein d'une communauté centrée sur le clocher de l'église et fondée notamment sur une forte interconnaissance au sein du groupe, elles deviennent aujourd'hui inopérantes.

L'arrangement consiste à rechercher, chacun restant dans son monde, un accord qui convienne à tous, qui "arrange" les partenaires concernés. Au regard des résultats, on peut observer que des coordinations se sont trouvées à l'intérieur des mondes et ceux-ci se sont évités ou se sont rencontrés sur des relations médiatisées par des sujets ou des objets non conflictuels : il est fait référence ici, aux objets communs, aux centres d'intérêts partagés entre les organisations

(cf. supra les résultats au niveau du territoire). Les organisations vont sur ces thèmes fédérateurs cohabiter sans heurts dans un intérêt partagé. Un arrangement local est trouvé. Cependant, l'équilibre reste provisoire. L'instabilité de l'arrangement est liée au changement de personnes en jeu et aux caractéristiques de la situation. L'arrangement n'est pas généralisable, "pour le généraliser, il faudrait qu'ils soient justifiables au nom d'un principe supérieur commun aux différentes parties, ce qui n'est pas le cas"(Amblard *et alii*, 2005).

Le compromis est une forme d'accord plus durable. *Il vise un "bien commun" qui dépasse "les grandeurs" en présence, qui établit un certain dosage du mélange entre elles, et associe les registres d'action des acteurs concernés. Pour que les compromis soient stables, il faut qu'ils soient consolidés par des "dispositifs". [...] Ces dispositifs consistent à extraire des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origines* (Amblard *et alii*, 2005). Un compromis est ainsi obtenu, "frayé". L'élaboration de la charte de territoire met à l'épreuve autour des valeurs civiques, les élus, les acteurs, les habitants, appartenant chacun à des mondes différents. La charte (le document) consiste à associer des objets relevant de plusieurs mondes, de les doter d'une identité propre, en vue de construire les orientations partagées du Pays et leur traduction en terme de programme d'actions. Si la présupposition d'un "bien commun" est nécessaire pour fonder le compromis, la notion d'un intérêt général a pour visée d'élever le compromis au-dessus d'un accord "entre personnes". Dans le cas de l'expérimentation, l'intérêt général d'améliorer la performance du territoire en matière de développement durable est sous tendu par l'intérêt collectif d'obtenir un financement pour le territoire dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat et la région. On peut présager du pire s'il n'y avait pas à la charte de territoire de rattachement à un financement local.

A posteriori, le développement durable n'est pas encore ce bien commun mais sert de justification à l'arrangement trouvé autour de l'acceptation de l'intérêt de mettre en avant le concept pour prétendre aux financements publics.

## CONCLUSION

Au niveau conceptuel dans les domaines des sciences de gestion et de l'économie, la notion de stratégie émergente est apparue pertinente. Dans notre cas, les acteurs ont pu s'approprier la construction de la stratégie sur un territoire, dans un milieu, celui du développement local et des petites collectivités, où les approches de planification (plan local d'urbanisme) et de gestion de projet occultent parfois la construction de la stratégie dans l'action. Le processus suivi contribue donc à favoriser des démarches participatives. Ces démarches reposent, d'une

part, sur une meilleure identification des parties prenantes rendue possible par la transposition au territoire de théories managériales et, d'autre part, sur la construction de compromis explicitée par l'économie des conventions. Le processus permet enfin une prise en compte, certes timide, mais effectivement opérationnelle du développement durable.

Cette recherche-action permet d'ouvrir deux perspectives. Une évaluation de ses effets sociaux devrait utilement être menée dans quelques années non seulement pour mesurer l'impact de l'expérimentation sur le développement des démarches participatives associant une plus grande diversité de parties prenantes mais aussi pour mesurer la contribution du bilan sociétal, voire de ses éventuelles répliques, à l'élaboration de stratégies dans les entreprises et dans le territoire. Cette expérimentation pourrait également être démultipliée dans d'autres territoires à des fins de comparaison sur les méthodologies et les effets sociaux.

Enfin, cette recherche-action permet de conforter le concept de Territoires Socialement Responsables<sup>©</sup> -TSR-, initié par le réseau européen REVES qui en donne la définition suivante : *une autorité locale qui met en cohérence toutes ses politiques de façon transversale, dans le double paradigme “ agir localement, penser globalement et penser globalement, agir localement ”, dans le temps présent tout en préservant l'avenir, en s'appuyant sur un processus de bonne gouvernance et qui sensibilise et mobilise l'ensemble des acteurs du territoire à avoir un comportement responsable. Un territoire socialement responsable doit pouvoir offrir une qualité de vie en tous lieux et des cadres de vie acceptables par tous, y compris bien entendu dans l'autorité locale en tant qu'organisation* (CECOP, 2003).

Au regard de cette définition, des caractéristiques ressortent de l'expérimentation. Le Pays de Brocéliande, par une volonté politique traduite par une contribution financière, a encouragé des acteurs de son territoire à s'engager dans une démarche de RSE. Il a incité des organisations du territoire à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent. Si la nouvelle charte se réclame du développement durable comme l'a prévu le législateur, les acteurs, de par leur participation à son élaboration, sont les garants de sa mise en œuvre effective. Enfin, le Pays de Brocéliande s'est montré en capacité d'être exemplaire en impliquant le GIP-LD, structure support du Pays, dans une démarche d'évaluation de sa propre responsabilité sociale. En engageant sa responsabilité dans ses modes de fonctionnement et d'organisation interne, le Pays a confirmé sa volonté d'être en cohérence par rapport à une démarche plus globale.

Cette approche territorialisée du bilan sociétal avec le Pays de Brocéliande en fait une expérience pilote qui permet de l'inscrire en exemple d'une déclinaison possible de ce que pourrait être un territoire en démarche de progrès, un « territoire socialement responsable ».

## BIBLIOGRAPHIE

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, avril 1996 et janvier 2005 pour le chapitre 5.

ABDELMAKI L., MUNDLER P. (1997), *Economie de l'environnement*, Paris, Hachette.

BECCATINI G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique » in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF.

BEURET J.-E., TREHET C. (2001), « Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales », *Le Courrier de l'environnement*, n° 43, mai.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte.

CAPRON M. (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial, mai, p. 55-70.

CARIOU Y. (2004), « De la coopération agricole à la coopération territoriale », *Pour*, n° 184, décembre, p.31-37.

CARIOU Y. (2003), « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, n° 290, novembre, p. 41-55.

CARIOU Y., FOURNIE S, WALLET F. (2005), « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et territoires*, dossier 5

<http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>.

CARROLL A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

CECOP / CJDES (2004), « L'étude d'une démarche commune d'évaluation de la RSE au sein des coopératives européennes ».

CECOP / REVES (2003), « La responsabilité sociale des territoires, une transposition du concept de la responsabilité sociale des entreprises aux autorités locales », mai.

DONTENWILL E. (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, mai, p. 85-96.

FOURNIE S. (2004), « Contribution du bilan sociétal au positionnement territorial des coopératives agricoles, exemple de la Sicaseli, coopérative d'approvisionnement du Ségala Limargue (46) », Mémoire d'ingénieur de l'ESAP, 82 p.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Pub. Inc.

GONTCHAROFF G. (2000), *La reprise en main de la politique par les citoyens ou la démocratie locale participative, 2001, L'Odyssée municipale*, Tome 8, Paris, ADELS.

KOENIG G., (1998), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (2004), *Economie de proximités*, Paris, Lavoisier.

SEBASTIEN L., BRODHAG C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*. Dossier 3, <http://developpementdurable.revues.org/document1133.html>