

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole des Sciences Politiques et Sociales (PSAD)



# Analyse critique de la responsabilité sociétale des organisations publiques

Impact sur la participation citoyenne

Mémoire réalisé par  
**Sabine Jennes**

Promoteur  
**Etienne Verhaegen**

Lecteur  
**François Melard**

Année académique 2016-2017  
**Master de spécialisation en Développement, Environnement et Société**

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole des Sciences Politiques et Sociales (PSAD)



# Analyse critique de la responsabilité sociétale des organisations publiques

Impact sur la participation citoyenne

Mémoire réalisé par  
**Sabine Jennes**

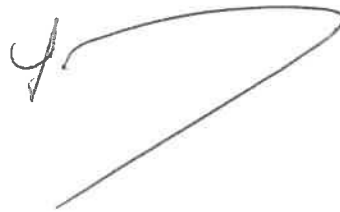
Promoteur  
**Etienne Verhaegen**

Lecteur  
**François Melard**

Année académique 2016-2017  
**Master de spécialisation en Développement, Environnement et Société**

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux,...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'Y' followed by a large, sweeping, curved stroke that ends in a sharp point.

*Je remercie Etienne Verhaegen, promoteur attentif et homme engagé, ainsi que François Mélard, mon lecteur, dont l'unité d'enseignement m'a fait découvrir les sciences de l'environnement au travers d'une pédagogie innovante ainsi que la ville d'Arlon et sa région, par monts et par vaux, ...*

*Merci aux personnes qui m'ont accueillie lors de cette recherche, ont partagé avec moi des parties de leur parcours, des envies et des défis. Ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans leur confiance et leurs convictions.*

*Je remercie ma famille : Hubert, pour la présence précieuse pendant cette aventure de reprise d'études en cours de carrière ; Emma, Léo, Léopold et Victoria, nos enfants, pour leurs regards en coin, leur étonnement d'enfants devant le nombre de pages à lire ou à écrire, leurs espoirs et leurs rires d'adolescents ; Claudine et François, mes parents, pour m'avoir transmis leur amour de la nature et leur goût pour les paroles simples et justes, et pour s'être si bien occupés de mes enfants.*

*Merci aussi à mes amis : Isabelle pour les balades botaniques entre deux choses à faire, Karine pour son engagement citoyen visionnaire, Michael pour son œil aiguisé et bien d'autres qui m'ont, par leur parole, toujours renvoyé des bouts de chemin parcouru.*

*Je remercie également mes collègues du Service Public Fédéral Stratégie et Appui qui m'ont vue jongler toute cette année entre les activités et m'ont soutenue lorsque c'était bien utile. Merci aussi à ceux qui, dans mes projets internationaux, m'ont éclairée sur le sens du travail : Maurice et Max au Congo, Espérance au Rwanda, Gilbert au Niger, Reem et Sura en Jordanie.*

*Enfin, merci à ceux, venus de loin, qui ont partagé cette année à l'UCL et l'ULg et ont porté un regard sur la Belgique si neuf, parfois déroutant, toujours intéressant. En particulier : Cadeau, François et Norbert, qui, un peu nostalgiques du Congo, ont découvert les neuf boules de l'Atomium un jour si froid d'hiver ; Sarriette et Floriane, qui ont amené un bout de la tradition des chefs coutumiers camerounais et béninois à ma table bruxelloise ; Perla, avec qui j'ai rêvé de la mappemonde de Mercator, de ce monde de la mer, qui la ramènera à Cuba.*

*Au-delà des compétences acquises et des découvertes académiques ou empiriques transmises par des professeurs passionnés, ce sont aussi et surtout ces expériences humaines qui me porteront dans la suite de mon parcours.*

## **Table des matières**

Introduction générale .....	6
Question de recherche .....	11
Hypothèse.....	11
Méthodologie .....	12
Cadre théorique .....	13
1. Participation.....	14
1.1. Définition.....	14
1.2. Participation citoyenne .....	15
2. La responsabilité sociétale.....	20
2.1. Perspective « développement durable ».....	20
2.2. Brève introduction sur la responsabilité .....	22
2.3. Histoire du concept de responsabilité sociétale .....	23
2.4. Institutionnalisation .....	27
2.5. Débats théoriques.....	27
2.6. Enjeux contemporains.....	29
2.7. Pratiques gestionnaires .....	32
2.8. Processus d'apprentissage .....	35
3. Pouvoir politique et organisations publiques .....	37
3.1. Evolution de l'administration publique .....	38

3.2. Rôle des Etats.....	38
3.3. Dynamiques civiques participatives .....	39
3.4. Bien commun.....	39
4. Territoire.....	41
4.1. Impact de l'organisation publique sur son propre territoire .....	42
4.2. Politiques publiques de gestion du territoire.....	42
5. Transition.....	44
6. Normalisation : ontogenèse de l'ISO 26000.....	47
6.1. Contexte et nouvelles formes de régulation.....	47
6.2. ISO 26000.....	48
6.3. Définition de la responsabilité sociétale.....	49
6.4. Questions centrales et plan d'action .....	50
6.5. Analyse sociologique de la participation lors du processus de négociation	50
6.6 Critique du statut juridique de la norme et réflexion autour de la démocratie .....	52
7. Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS) .....	56
7.1. Ontogenèse.....	56
7.2. Cadre.....	57
7.3. Processus.....	59

Empirie.....	61
1. Axes de recherche.....	61
2. Récolte de données.....	61
2.1. Entretiens.....	63
2.2. Analyse documentaire.....	64
2.3. Autres sources.....	64
3. Contexte.....	65
3.1. Participation : quels rôles respectifs pour les élus, les organisations publiques, la société civile et la population en Belgique ?.....	65
3.2. Grammaire de l'action publique belge.....	69
3.3. Territoire.....	77
4. Traitement de données.....	82
5. Analyse des résultats.....	82
5.1. Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS).....	82
5.2. Expérience des acteurs.....	91
5.3. La transition.....	108
5.4. Résultats à la lumière de notre définition de la participation.....	112
Conclusion générale.....	114
Bibliographie.....	119

Ouvrages.....	119
Ouvrages non publiés .....	120
Articles scientifiques .....	121
Rapports.....	124
Revue s .....	127
Articles de presse.....	128
Vidéos.....	128
Conférences .....	129
Sites officiels .....	129
Annexe 1 : Objectifs de Développement Durable.....	133
Annexe 2 : Normalisation de l'ISO 26000.....	134
Contexte et nouvelles formes de régulation.....	134
ISO 26000.....	135
Risque de conflit avec les réglementations nationales ou internationales.....	138
Annexe 3 : Grilles d'analyse et guides d'entretien .....	140
Grille d'analyse du CARS + entretien avec Jean-Marc Dochot, initiateur du CARS .....	140
Guide d'entretien semi-directif pour l'analyse de l'expérience des acteurs.....	142
Guide d'entretien semi-directif pour des organisations publiques qui n'ont pas encore entamé la démarche de RSO.....	146

Grilles d'analyse complémentaire à utiliser a posteriori .....	147
Annexe 4 : CARS : Question centrale 4 : Environnement.....	149
Annexe 5 : CARS : Question centrale 7 : Communauté et développement local....	163
Annexe 6 : Analyse des discours .....	176
Son ontogenèse.....	176
Le processus et sa dynamique participative interne .....	177
Les résultats obtenus .....	179
Les institutions, les organisations et les personnes .....	181
La participation de la société civile.....	183
L'échelle et le territoire pertinents pour une démarche porteuse de sens.....	185
Les outils .....	186
Les freins à la participation .....	188
Les facteurs de succès à la participation.....	189

## Introduction générale

*« La terre, parce qu'elle renvoie à un certain territoire, parce qu'elle abrite des ressources naturelles, recèle toujours une part irréductible de « commun ». »*

Bouchedor (2014, p. 39)

Notre recherche porte sur la démarche de responsabilité sociétale des organisations publiques et les interactions avec leur territoire.

Nous nous sommes interrogée sur la genèse et les raisons de cette question en vue de mieux en cerner les enjeux.

Psychologue du travail et des organisations, nous avons travaillé dans plusieurs types d'organisations privées et publiques. Cette pratique nous a amenée à nous questionner, d'une part, sur les leviers de motivation des travailleurs en cours de carrière - et notamment sur la question du **sens du travail** - et, d'autre part, sur le **rôle d'une organisation**, au-delà de son objet, envers la société dans son ensemble.

Les pratiques des organisations ont évolué : au départ de la gestion administrative du personnel, elles ont mis en place des processus de « gestion des ressources humaines », puis de gestion « des talents », du « capital » ou du « patrimoine humain ». Ces terminologies nous amènent à questionner la **place de l'homme au travail**.

En outre, au niveau stratégique, la gestion de la **qualité**, telle qu'introduite dans les organisations durant les années 90 (ISO, EFQM...), a eu comme objectif de permettre aux organisations de professionnaliser leurs processus et leur gestion des risques et d'améliorer leur orientation client.

En parallèle, en 1987, dans le cadre des travaux de la Commission Brundtland, s'impose le concept de **Développement Durable**, transposé en entreprise en *Triple Bottom Line* par l'évaluation de la performance sous trois angles : *People* : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (ou *stakeholders*) ; *Planet* : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes ; *Profit* : impact économique.

Dans la lignée, au forum de Davos, en 1999, Koffi Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, a donné le signal fort de l'intérêt de la communauté internationale pour la **responsabilité sociale des entreprises** (RSE). En 2001, dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, la Commission Européenne a publié un livre vert intitulé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». Neuf ans plus tard, ISO (*International Standardization Organization*) a élaboré, dans le cadre d'une approche multi-parties prenantes complètement novatrice, la norme internationale **ISO 26000**.

Cette norme, bien que dédiée à tous les types d'organisations - et plus seulement aux entreprises, ce qui explique l'évolution du concept de RSE vers RSO (**responsabilité sociétale des organisations**) - comporte néanmoins certaines parties peu adaptées au secteur public. A l'issue de projets pilotes d'application de l'ISO 26000 pour quatre organisations fédérales, SUSTENUTO (2012, p. 33) dans le cadre de son analyse commanditée par l'Institut Fédéral Belge de Développement Durable (IFDD), indique que : « *les instruments pratiques qui soutiennent les processus de l'ISO 26000 dans l'organisation doivent être affinés et adaptés aux besoins d'une organisation publique.* » L'Administration fédérale, dans laquelle nous travaillons, s'est voulue précurseur dans l'application de la RS à ses organisations et a élaboré une adaptation libre pour les **organisations publiques** au travers du Cadre d'Auto-évaluation de Responsabilité Sociétale (CARS).

Nous nous interrogeons dans ces pages sur la plus-value de ce nouveau processus pour renforcer, en interne à l'organisation, le sens du travail pour les travailleurs (en tant que personnes) et pour, en externe, contribuer à la construction d'un processus plus participatif avec les citoyens qui partagent le territoire de l'organisation. Dans le cadre de ce travail, nous nous attacherons principalement à cette seconde dimension.

Le CARS est composé de sept questions centrales.

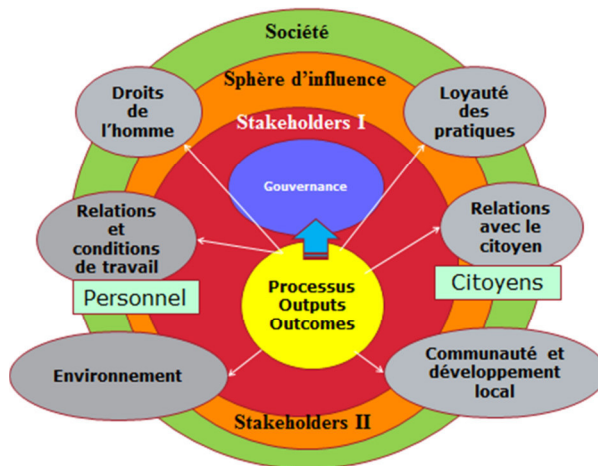


Figure 1 : CARS (source : Service Public Fédéral Personnel et Organisation<sup>1</sup>, 2016, p. 10)

Nous nous intéresserons ici en particulier à deux d'entre elles : **Environnement** et **Communauté et développement local**. Nous les avons choisies dans la mesure où, dans le cadre de notre Master, nous prenons du recul et portons un regard transdisciplinaire sur les problématiques.

---

<sup>1</sup> Le Service Public Fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O) s'appelle depuis le 1 mars 2017 SPF Stratégie et Appui.

Notre pratique professionnelle aborde quotidiennement les disciplines liées au management et au droit, elle est principalement centrée sur l'intérieur de l'organisation ; nous avons voulu élargir le *scope* en étudiant les rapports à l'environnement, à la communauté et au développement local.<sup>2</sup>

Professionnellement, nous avons participé à des projets de réforme organisationnelle dans d'autres pays (Congo, Lituanie, Jordanie...). Ces collaborations internationales nous ont donné l'opportunité d'observer d'autres types de **rapports entre les organisations publiques et les populations**. Ceci nous interroge d'une part sur la pertinence de notre impression d'un certain caractère désincarné des administrations fédérales belges vis-à-vis de leur territoire et, d'autre part, sur l'existence et la plus-value de l'utilisation d'un modèle de responsabilité sociétale pour des organisations émanant d'autres cultures que la culture occidentale. Nous avons traité cette deuxième question dans le cadre d'une analyse pour le cours *Identités locales et Globalisation*.

Formellement, notre travail s'inscrit dans un contexte plus global de rapports Nord-Sud de plus en plus inter-reliés et de prescription des **Objectifs de Développement Durable** élaborés par l'ONU pour la période 2015-2030.

La fonction publique belge actuelle, sous la tutelle politique de partis dont les idéologies divergent et positionnée institutionnellement entre plusieurs niveaux de pouvoir complexes, **redessine sa place** au sein d'une société civile en évolution dans laquelle le secteur privé est de plus en plus puissant. Dans ce contexte, la conscience de leur responsabilité sociétale par les organisations publiques elles-mêmes nous apparaît particulièrement d'actualité.

---

<sup>2</sup> Les questions centrales « Relations avec le citoyen » et « Gouvernance » ont été analysées en complément lors de notre empirie.

Cette recherche constitue une opportunité de **prise de recul** pour cadrer le CARS, tout jeune dispositif, de manière plus large (transdisciplinaire) et plus ciblée (en lien avec le territoire et la participation) et l'éclairer dans le cadre d'une approche académique qui souhaiterait approcher le « *travailler à bien penser* » selon l'expression de Descartes citée par Morin (Daviet, 2016, p. 2) sur base de son paradigme de la pensée complexe, caractérisé à grands traits par la transdisciplinarité, la reconnaissance des contextes, l'inscription du présent dans une relation au passé et au futur, l'obéissance à un principe qui à la fois relie et distingue, la prise en compte de l'incertitude et de la contradiction, de la relation entre le local et le global, la solidarité entre les éléments d'un tout.

Nous avons choisi de dérouler notre travail comme suit : une fois notre question de recherche, notre hypothèse et notre méthodologie explicitées, nous aborderons le cadre théorique articulé autour de la participation, de la RSO, de la nouvelle grammaire de l'action publique, du territoire, et de la transition. Nous développerons ensuite une ontogenèse de l'ISO 26000.

Dans notre empirie, nous aborderons les éléments de contexte de l'échelle à laquelle nous avons choisi de travailler puis procéderons à l'analyse des données récoltées (CARS et expérience des acteurs). Nous terminerons par une critique méthodologique, une prise de recul sur les résultats et des pistes de recherche future.

## Question de recherche

Lors de la phase exploratoire basée sur des lectures et des entretiens avec quelques acteurs clés<sup>3</sup>, nous avons pris conscience du regard critique que certains portent sur la responsabilité sociétale en y voyant une pratique managériale de plus, qui relèverait davantage du *greenwashing* que d'une réelle démarche participative.

Nous avons donc choisi de nous intéresser à l'ontologie de la responsabilité sociétale en formulant notre question de recherche comme suit : « Responsabilité sociétale : nouvel outil managérial ou réelle ouverture vers une plus grande participation ? »

## Hypothèse

Notre hypothèse porte sur l'articulation entre la démarche de responsabilité sociétale des organisations publiques et la participation citoyenne sur leur territoire. Nous interrogerons les deux termes de notre question de recherche : nouvel outil managérial (dans ses différentes composantes) **et/ou** réelle ouverture vers une plus grande participation. Nous procéderons dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive dans la mesure où, au départ d'approches théoriques, nous analyserons les pratiques et les expériences des acteurs. Nous formulons notre hypothèse comme suit : le dispositif de responsabilité sociétale des organisations permet d'augmenter la participation citoyenne dans le cadre d'une transition sur un territoire.

---

<sup>3</sup> Jean-Christophe Charlier (responsable de la gouvernance – Coopération Technique Belge), Jean-Marc Dochot (responsable CARS – Service Public Fédéral Personnel et Organisation), Mara Coppens (chef de service Education au Développement – Service Public Fédéral Affaires étrangères, Commerce Extérieur et Coopération au Développement), Vincent Triest (conseiller général de la Fonction Publique – Service Public Fédéral Personnel et Organisation).

## Méthodologie

Le travail, en tenant compte des critères de faisabilité et de pertinence, se décline en une analyse théorique et méthodologique de la responsabilité sociétale des organisations publiques. Nous analyserons l'ontogenèse de la démarche et les débats qui ont eu lieu lors de son élaboration. Nous mènerons également une recherche de terrain sur les expériences passées et présentes en matière de RSO, en nous focalisant sur les deux thèmes traités (Environnement, Communauté et développement local), auprès de plusieurs acteurs publics nationaux et internationaux, sur base d'une approche qui considère à la fois l'**horizon** (résultats visés et obtenus) et surtout le **chemin** (processus pour y arriver et apprentissages des acteurs), en nous positionnant ainsi dans une démarche de transition. Nous rechercherons en particulier les facteurs de succès pour soutenir réellement une démarche participative. Le cadre théorique servira de base pour articuler les axes de notre recherche.

Sur base des types de connaissances à récolter, nous procéderons à une analyse documentaire pour les données factuelles (concepts, méthodes et pratiques) et à des entretiens semi-directifs pour les informations expérientielles.

Au niveau éthique, une attention particulière sera apportée à la confidentialité de certaines données diagnostiques appliquées aux organisations. Compte tenu de notre posture (à la fois étudiante en Master de spécialisation et fonctionnaire fédérale au SPF Stratégie et Appui), nous serons attentive aux biais potentiels qui pourraient survenir en introduisant clairement notre démarche auprès des acteurs et en analysant les données en en tenant compte.

## Cadre théorique

En partant d'une discussion autour de la participation, nous présenterons une ontogenèse de la responsabilité sociétale, nous interrogerons ensuite l'évolution de l'action publique puis les cadres du territoire et de la transition. Nous terminerons par une discussion sur le processus de normalisation ISO 26000.

Nous placerons nos sources bibliographiques dans la perspective historique et géographique de leur rédaction et travaillerons de manière transdisciplinaire au travers, notamment, de la sociologie, des sciences de gestion, du droit, de l'économie, de la géographie, de l'architecture et de la gestion de l'environnement. Il s'agit là d'un objectif relativement ambitieux pour aborder un sujet aussi discuté que la responsabilité sociétale des organisations.

Nous avons choisi de nous situer « au plus près » du discours des auteurs et de croiser les regards dans une volonté d'éclairer la thématique en suivant notre propre fil rouge. En effet, bien que la littérature soit très abondante sur chacune des thématiques en particulier, très peu de sources et d'études empiriques les abordent ensemble. La mise en perspective de la responsabilité sociétale des organisations publiques dans un contexte de nouvelle grammaire de l'action publique et de son articulation avec la participation n'a, à notre connaissance, pas encore fait l'objet d'étude en tant que telle.

Le concept actuel de *responsabilité sociétale des organisations* est le résultat de mutations dans le temps et l'espace du concept de *responsabilité sociale*, qui désignait au départ la responsabilité d'une (grande) *entreprise* vis-à-vis de ses employés. Tant les parties prenantes visées par la responsabilité (des employés à la société dans son ensemble) que les acteurs de cette responsabilité (des grandes entreprises à tout type d'organisation) se sont élargis au fil du temps pour aboutir au concept actuel qui, sans doute, évoluera encore.

Nous verrons que l'**échelle** choisie constitue un élément central pour analyser la pertinence et de l'efficacité de l'ensemble des processus sur lesquels nous nous penchons ici. Nous y reviendrons en profondeur dans notre empirie.

## **1. Participation**

*« La vigueur la plus forte, la créativité la plus importante des agents du renouveau semble venir de ce troisième pouvoir, la société civile qui peut devenir civique, c'est-à-dire qui influe et agit sur la construction du politique. »*

Maltcheff (2011, p. 17)

Intéressons-nous d'abord au concept de « participation » afin de lui donner un corps qui constituera ensuite le fil rouge de notre réflexion sur la responsabilité sociétale des organisations publiques.

### **1.1. Définition**

Le terme « participation » est très utilisé dans différents domaines. Nous avons d'abord délibérément choisi de rechercher la définition vulgarisée du terme, telle que la donne le dictionnaire Larousse (2014) :

1. *« Action, fait de participer ; collaboration.*
2. *Action de payer sa part ; contribution.*
3. *ECON. Fait de recevoir une part d'un profit.*
4. *ECON. Système dans lequel les salariés sont associés aux profits et, le cas échéant, à la gestion de leur entreprise.*
5. *ECON. Fait de détenir de 10 à 50% du capital d'une société.*
6. *PHILOS. Chez Platon, relation de dépendance essentielle des choses sensibles aux Idées ou archétypes. »*

Dans le cadre de notre travail sur la responsabilité sociétale, nous nous intéressons en particulier à la participation citoyenne (en lien avec le point 1 de la définition) et, dans une moindre mesure dans le cadre de l'expérience des acteurs, à la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise (point 4 de la définition).

## 1.2. Participation citoyenne

Approfondissons le concept de la participation citoyenne au travers de plusieurs auteurs. Nous en dégagerons ensuite l'articulation personnelle que nous en proposons dans le cadre de la démarche de la responsabilité sociétale.

Dufasne (2016, p. 50-52), sur base d'une analyse de la participation citoyenne européenne, dégage trois types principaux de participation en tant que terme protéiforme :

- prendre part à un dispositif institutionnel, se l'approprier, en faire usage et lui donner sens ;
- militer pour des idées et en débattre, diversifier ses actions et s'organiser en réseau ;
- communiquer, faire campagne et partager des ressources entre acteurs.

Nous voyons que ces trois types de participation recouvrent un grand nombre de réalités très différentes, tant au niveau des acteurs qu'au niveau des formes possibles d'actions.

Kerkvliet (2009, cité par Ansoms, 2016) distingue, au travers de son concept *Everyday Politics* trois niveaux de « politique » : un niveau officiel, un niveau de plaidoyer et une politique de **chaque jour** (« *on embrasse, on s'ajuste, on conteste* »).

Comme l'indique l'Unité de Socio-Économie, Environnement et Développement de l'Université de Liège (SEED) (2017), « *Dans le contexte d'incertitude et de controverses actuelles, les **politiques publiques** et leurs **rapports aux citoyens** se transforment. D'une part, des processus de participation du public, de délibération et d'expérimentation collectives sur des questions engageant l'avenir de nos sociétés se mettent progressivement en place. D'autre part, des citoyens et des associations prennent des initiatives et s'organisent pour prendre en charge ces questions d'une façon qui leur est propre.* »

Periferia (2014, p. 3-6, inspiré de Bherer, 2011, p. 118) constate que « *la participation publique a augmenté d'une façon quasi exponentielle depuis trente ans, avec l'invention de nouveaux dispositifs et la progression de ce mouvement dans plusieurs pays, du Nord comme du Sud, et ce, à tous les paliers politiques, du local au supranational* ». Depuis une vingtaine d'années, explique Bherer (2006, p. 25), sociologue québécoise, l'administration publique a ainsi connu un changement des plus déterminants en développant des **dispositifs participatifs** au cœur des processus de la décision publique dans un contexte où les problèmes et questions de société sont de plus en plus complexes et nécessitent des solutions et des pratiques innovantes. D'autres y voient davantage un désir des élus de se rapprocher des citoyens. Une autre explication vient du système de subventionnement : très souvent, les pouvoirs locaux doivent se tourner vers des institutions publiques supérieures afin de bénéficier de moyens pour mener leur politique. Celles-ci utilisent souvent cette forme de soutien pour faire passer leur propre vision politique, en imposant des conditions d'octroi spécifiques.

Pour Maltcheff (2011, p. 21-22), « *les groupes citoyens qui aujourd'hui veulent agir dans la cité ont intégré un renversement : il y a une trentaine d'années, le slogan **Penser globalement et agir localement** illustre bien le mouvement de mondialisation de tous les aspects de la vie, y compris dans ses dimensions sociales et de contestation. La prise de conscience de la complexité des problèmes, l'impossibilité de mettre en place un modèle viable au niveau mondial, amènent aujourd'hui à renverser ce paradigme en **Penser localement et agir globalement.*** »

Selon Buclet (2011, p. 151), « *si la démocratie participative participe du besoin de concilier liberté et contraintes collectives face aux enjeux du **développement durable**, elle contribue également à favoriser un arbitrage entre la tendance des individus à privilégier leur propre intérêt et celle à tenir compte d'autrui, notamment à une échelle territoriale favorable à la proximité* ». Associations 21 (2015, p. 55) partage l'idée en soulignant que « *un des principes d'une politique de développement durable est la participation. L'organisation d'une participation large des citoyens et de la société civile à l'élaboration de la politique est une manière d'introduire des décisions mûrement réfléchies et dès lors d'éviter de devoir « réparer » cette politique par la suite* ».

Vaillancourt (2017, p. 20-21) a étudié les marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social québécois en contexte d'austérité. Pour lui, la **co-construction des politiques publiques** peut se déployer aux plans national, régional ou local. Elle implique un processus de délibération et de décision auquel participent non seulement les élus politiques, mais aussi les acteurs de la société civile, de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'action communautaire.

Comme le note Dufrasne (2016, p. 50-52), le changement de discours qui accompagne les transformations actuelles des prises de décision dans les **démocraties européennes** passe par la valorisation assez systématique de certains thèmes tels que la discussion, le débat, la concertation, la consultation, le partenariat, la participation ou la gouvernance. Au niveau européen comme ailleurs, les institutions proposent une série de dispositifs participatifs, consultatifs ou dialogiques.

Mais la **société civile** est plurielle. La légitimité et la représentativité sont parfois évoquées pour justifier une attitude réservée vis-à-vis de la participation, comme le montre la recherche exploratoire menée par Periferia (2013), qui se base notamment sur les analyses de Bherer (2006) identifiant les cinq **systèmes de représentation citoyenne** les plus fréquemment utilisés dans les processus participatifs : la représentation de secteurs de la population, la représentation de citoyens organisés et de mouvements sociaux, la participation de citoyens volontaires pour s'impliquer dans un processus participatif, la participation de l'ensemble des citoyens et un échantillon représentatif de citoyens.

La recherche de Periferia montre (p. 26-27) que le plus souvent, soit la **légitimité** découle d'une autorité établie de manière formelle, soit la légitimité est reconnue à une personne sur base d'une compétence effective qu'elle possède. Or, il y aurait plutôt lieu de tendre vers une légitimité de la diversité de discours, de points de vue et de regards (p. 31-32) et de reconnaître tous les niveaux de parole (p. 35).

Les espaces de participation sont en outre les **arènes de dynamiques complexes**, exigeantes et parfois difficiles.

Pour Urry (2005, p. 144) « *beaucoup d'endroits dont les habitants peuvent se décrire comme faisant partie d'une « communauté» sont caractérisés à la fois par des relations très inégalitaires et par l'hostilité envers ceux du dehors... L'emploi du mot « communauté» renforce les inégalités, créant la fausse impression que le sentiment de localité est fondé sur des relations de communion* ».

Maltcheff (2011, p. 27) analyse les **problèmes** rencontrés par les collectifs : le maintien de la gestion de projet dans la durée, le manque d'engagement, les questions de pouvoir et de leadership, le manque de ressources financières et le rapport à l'argent, la non-gestion des désaccords et des conflits, l'absence de règles de gestion des entrées, sorties et les processus d'exclusion, la difficulté de s'écouter, de maîtriser la parole, de s'exprimer, la thérapie de groupe et l'activisme effréné.

Comme le dit Debuyst (2017) et que nous considérons comme un ancrage sur lequel nous baser, « *une **refondation politique et économique** est nécessaire à une transition. La refondation politique doit s'appuyer sur le rôle socioéconomique de l'Etat et sur la société civile, qui n'est pas « une » mais plurielle, comme la considérait Gramsci. On pourrait postuler l'idée d'une « gestion publique associative », qui constituerait l'occupation démocratique d'un espace public avec le **niveau régional** comme pivot* ».

Sur base de ces différents éclairages, nous proposons d'articuler la participation citoyenne comme suit :

- « *D'une part, des **initiatives** émanant de citoyens (organisés ou non en réseau en vue de partager des ressources) en lien avec la gestion « publique » au sens large du terme (relatif à une collectivité, par opposition à « privé »).*
- *D'autre part, des **processus de gouvernance** mis en place par les organisations publiques pour permettre la participation des citoyens à la gestion publique au travers d'identification des parties prenantes, d'analyse des besoins, de délibération, de co-construction d'actions, de co-décision... »*

Nous compléterons notre définition à l'issue de notre cadre théorique.

Intéressons-nous maintenant à la responsabilité sociétale en tant que démarche.

## 2. La responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale fait l'objet d'une très abondante littérature : académique d'une part, gestionnaire de l'autre. Le concept, parfois qualifié de *washing*, est discuté depuis son émergence à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et met en exergue l'évolution des positions des acteurs (entreprise, pouvoir public et société civile). Sa normalisation en 2010 par l'ISO 26000 a tenté de mettre des balises, dont on peut également interroger les dangers. Nous avons choisi de présenter le travail de plusieurs auteurs clés et de le compléter par les éclairages d'autres. Notre objectif est d'enrichir l'*a priori* positif qui découle assez naturellement d'un concept tel que celui de la RSO par des visions plus critiques qui en soulignent les enjeux pour les acteurs. Pour ce faire, nous présenterons d'abord l'histoire du concept de responsabilité sociétale de son origine aux pratiques contemporaines (sur base du travail de synthèse de Gond et Igalens en 2012). Nous analyserons ensuite dans un chapitre ad hoc la participation dans le processus de négociation qui a abouti à la normalisation ISO 26000 (documenté par le collectif AFNOR, été étudié sociologiquement par Coline Ruwet depuis 2009 et juridiquement par Isabelle Cadet en 2010 et 2015).

Prenons d'abord un bref détour sur ce qui, dans le développement durable, constitue les leviers à la responsabilité sociétale des organisations.

### 2.1. Perspective « développement durable »

*« Poser la question du développement durable, c'est se demander dans quel type de société nous voulons vivre aujourd'hui et ce que nous jugeons essentiel, dans notre vie, à transmettre aux générations futures. »*

Verhaegen (cité par Charlier, 2016)

Une prise de conscience de la crise environnementale a commencé à prendre une forme politique institutionnelle il y a 35 ans, autour de la préparation de la commission sur l'environnement à Stockholm en 1972 (Charlier, 2016).

Les collectivités territoriales sont des acteurs importants dans la mise en œuvre du développement durable à travers la réalisation des objectifs de Rio, connus sous le nom d'*Agenda 21* : celui-ci comprend un chapitre sur les initiatives des collectivités locales, afin de les inciter à mettre en place, à ce niveau, un **projet collectif fondé sur la participation et le partenariat avec les acteurs privés et publics** (Capron et al., 2004, p. 38).

Au niveau des entreprises néanmoins, comme le disait de Woot en 2005 (p. 12), « *il n'y aura pas de développement durable si l'entreprise n'élargit pas ses finalités et ne sort pas d'une pensée unique qui l'enferme dans les limites d'une logique de moyens et non de fins. L'entreprise ne deviendra responsable que si elle transforme sa culture en adoptant de nouvelles valeurs éthiques et en acceptant un vrai débat politique avec les nouveaux acteurs d'un monde en voie de globalisation.* »

Plus largement encore, Dedeurwaerdere (2013, p. 66) souligne l'importance du choix démocratique dans les transitions socio-technologiques : « *pour appliquer ce changement transformatif à long terme (...) nous devons concrétiser des innovations systémiques globales, c'est-à-dire mettre en œuvre de nouvelles configurations touchant aux parties prenantes, aux institutions et aux pratiques, qui susciteront de nouveaux modes de fonctionnement de secteurs ou de systèmes de production et de consommation dans leur ensemble.* »

Au niveau institutionnel, c'est dans le sens d'une certaine universalité, sur base du principe *Leave no one behind*, qu'en 2015, à New York, le Sommet des Nations Unies a entériné 17 **Objectifs du Développement Durable** (ODD), fruit d'un long travail de réflexion et d'un large processus participatif. Comme Van Cutsem (2016, p. 44) le relève, « *ils portent les espoirs d'un projet de société novateur basé sur l'interaction entre les dimensions économique, sociale et environnementale de la durabilité. Mais pour qu'il puisse donner sa pleine mesure, le développement durable devra s'acquitter du potentiel risque de n'être perçu que comme un instrument parmi d'autres d'un « business as usual » tout juste édulcoré à la sauce environnementale... Il s'agit avant tout d'une utopie mobilisatrice vers laquelle l'ensemble des parties prenantes, décideurs politiques en tête, doivent s'engager.* »

Nous voyons donc bien ici que la mobilisation des différents acteurs autour du concept et leur participation dans la mise en œuvre des actions constitue un facteur de succès essentiel.

Nous analyserons, dans notre recherche empirique, comment les ODD s'articulent avec la responsabilité sociétale des organisations publiques.

## **2.2. Brève introduction sur la responsabilité**

Hugon (2014, p. 15-19) réfléchit aux imbrications entre la responsabilité individuelle et collective, les lois, les normes et la morale. Pour lui, être responsable c'est répondre de ses actes. La responsabilité peut être **normative** ou **conventionnelle** et se référer aux nécessités de respecter les conventions en cours dans une société ; elle peut être **juridique** (civile, pénale, de la puissance publique) en étant liée au droit et aux compromis sociopolitiques qu'il soutient ; elle peut aussi être **morale** en se référant à des valeurs éthiques.

Les acteurs individuels sont socialisés dans des institutions plurielles. Ceci rejoint la dimension collective que nous allons analyser avec la responsabilité sociétale de organisations.

### 2.3. Histoire du concept de responsabilité sociétale

Pour Gond et Igalens (2012, p. 3-4), l'idée de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) repose sur une représentation élargie de l'environnement des firmes – entendue dans ses dimensions non seulement économique et financière, mais aussi sociale, humaine, culturelle, politique et écologique vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent – souvent désignées sous le terme de **parties prenantes** ou *stakeholders* tels que définis par Freeman (1984, cité par Mullenbach-Servayre, 2007, p. 111) comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » .

Mullenbach-Servayre (2007, p. 120) porte un regard critique sur l'instrumentalisation de la théorie par les démarches de responsabilité sociétale en relevant notamment que : « *elle apparaît comme une nouvelle théorie de la firme proposant une vision alternative de la gouvernance des entreprises, tout en gardant à l'esprit que les actionnaires sont les parties prenantes les plus importantes* ».

Dans notre analyse empirique, nous mettrons en perspective les parties prenantes avec la démarche de participation.

Gond et Igalens (2012, p. 7-11) retracent l'histoire des fondements de la RSE au départ des **pratiques d'entreprises** vieilles de plus d'un siècle outre-Atlantique issues de la philanthropie corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (« *sauver son âme dans l'au-delà* ») qu'à des enjeux pratiques (« *fixer une main-d'œuvre compétente* »). Pendant les années 1920, la doctrine de la responsabilité sociale se consolide, correspondant à un besoin pour la classe émergente de dirigeants gestionnaires qui ne sont plus nécessairement propriétaires des entreprises qu'ils gèrent, d'affirmer leur respectabilité sociale. L'effondrement économique de 1929 et la perte de prestige social des dirigeants et des entreprises auront pour conséquence une mise en berne des discours relatifs à la responsabilité sociale. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale, dans les années 50, que se réaffirme à nouveau la doctrine de la RS. Les pratiques de RSE se développeront progressivement au sein des entreprises américaines en s'appuyant sur des **mouvements sociaux** : le mouvement pour les droits civiques et les luttes contre la discrimination dans les années 60, les mouvements écologistes et les mouvements étudiants contre la guerre du Vietnam qui cibleront les entreprises polluantes ou productrices d'armes dans les années 1970, la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud dans les années 1980.

Loison et al. (2010) ont contribué à l'analyse de la **généalogie** de la RSE en France et dans les pays où ses entreprises étaient historiquement présentes en étudiant de manière approfondie « *Le cas Aluminium du Cameroun* » de 1954 à 2005. Sur le **plan social**, leur étude montre (p. 88-90) qu'à ses débuts, la politique sociale concernait principalement les relations de l'entreprise avec ses salariés et leurs familles puis s'est déplacée progressivement vers les relations avec la société dans son ensemble. En outre, l'internationalisation croissante du secteur a également confronté les groupes à de nouveaux défis (expatriés, législation sociale locale, formation, etc.), notamment lors d'implantations dans des pays en développement qui présentent des attentes d'ordre social très spécifiques. Enfin, plus récemment, les stratégies de délocalisation ainsi que les fermetures d'usines ont nécessité de nouvelles réponses de la part des entreprises en matière sociale.

Sur le **plan environnemental**, au-delà du recours à des outils de type palliatif jusqu'au milieu du vingtième siècle (qui tentent de réparer les effets négatifs sur l'environnement de l'activité industrielle), le développement d'une véritable politique environnementale s'est révélé très tardif.

A cet égard, l'étude de cas montre (p. 91-97) que la phase de **négociation** du projet d'implantation de Pechiney au Cameroun, menée entre les industriels, les autorités françaises et camerounaises et les opposants, a fourni à Pechiney la première opportunité d'intégrer et de mettre en pratique la *Triple Bottom Line* dans le cadre de sa politique africaine et que différentes formes de la RSE ont été mises en pratique par Alucam pendant 55 ans (telles que : les œuvres sociales, la formation du personnel, la « camerounisation » du personnel d'encadrement...) et où, dans un contexte de décolonisation, Pechiney a envisagé sa contribution au développement du Cameroun et de l'Afrique, en créant le Centre Médical des Entreprises de la Sanaga (CMES) et en mettant en place une politique de santé s'articulant autour d'un objectif de « valorisation et préservation du capital humain de l'entreprise ».

Dans ce cas, nous voyons en quoi la contestation par la population et les travailleurs sur certains volets de la gouvernance de l'entreprise a pu faire avancer le processus de responsabilité sociétale.

En ce qui concerne les Etats-Unis, Gond et Igalens (2012, p. 11-21) poursuivent en relevant que, au delà d'une consolidation des pratiques de RSE autour de problèmes sociaux et environnementaux spécifiques, la Seconde Guerre mondiale marque aussi le passage de la RSE du monde des affaires au **monde académique** : l'économiste Howard Bowen est sans doute celui qui illustre le mieux le passage de la responsabilité sociale du statut de doctrine formée dans le monde des affaires à celui de concept académique, enjeu de débats théoriques. Il définit la responsabilité sociale comme « *l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui ont été considérés comme désirables dans notre société* ». Il appréhende cette notion comme un mode d'**autorégulation** des entreprises particulièrement séduisant, permettant d'éviter simultanément les écueils d'une régulation trop importante et les désastres sociaux auxquels ont parfois conduit les marchés laissés à eux-mêmes. Cette idée fait l'objet de nombreux **débats**, dont celui de Levitt qui, en 1958, voit dans la RSE une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique, menaçant le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste. Friedman, en 1970, fait la critique qui restera la plus célèbre en postulant que puisque la responsabilité ne peut être qu'individuelle, la responsabilité sociale ne peut alors être que celle du manager ou de l'actionnaire. Par ailleurs, il exclut les actions de RSE qui seraient profitables, car elles ne correspondent selon lui qu'à une labellisation hypocrite de la recherche de profit.

Friedman va plus loin en soutenant que les fonctions sociales doivent être clairement séparées : d'une part, la gestion du bien public incombe à l'Etat, et d'autre part, « *il n'existe qu'une seule responsabilité sociale de l'entreprise, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans les activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles du jeu* ».

La démarche participative n'est, dans ces définitions, pas du tout évoquée ni sous-entendue. Nous verrons dans le processus de normalisation de l'ISO 26000 que cet enjeu est plus que jamais contemporain.

## 2.4. Institutionnalisation

Etudions maintenant le processus d'institutionnalisation du concept en Europe tel que retracé par Gond et Igalens (2012, p. 23-28). Au forum de Davos, en 1999, Koffi Annan a appelé les dirigeants des grandes entreprises à adhérer au *Pacte mondial*, constitué de dix principes de RSE.

En 2001, dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, la Commission Européenne a publié un livre vert intitulé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». Il définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

Nous voyons dans cette définition apparaître la notion de « **préoccupations sociales** » et de « **relations avec les parties prenantes** », qui pourraient constituer une base à une démarche participative.

Néanmoins, la Commission a engagé en 2004 un **forum des parties prenantes** qui s'est soldé par un échec : les positions des syndicats et des ONG d'un côté, la position des employeurs de l'autre, sont apparues trop éloignées pour que les principes soient proposés au Parlement européen.

Il n'empêche que, depuis le début des années 2000, la RSE s'est installée dans les pratiques de certaines entreprises et que des initiatives publiques ont vu le jour (comme par exemple, en France, le label social, le mécanisme qui favorise l'épargne investie dans des fonds socialement responsables, ...).

## 2.5. Débats théoriques

Un cheminement théorique décrit par Gond et Igalens (2012, p. 29-38) a permis de spécifier progressivement les dimensions du concept de RSE, aboutissant à une approche qui distingue **trois niveaux** : les principes et les valeurs qui guident la RSE, les processus de gestion de la RSE et les résultats et les impacts obtenus en matière de RSE.

Parallèlement à ces efforts, un courant théorique s'est attaché à la question de savoir **vis-à-vis de qui** l'entreprise est socialement responsable. Une façon de clarifier le champ de la RSE consiste à s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun à tous les travaux, à savoir l'idée que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société, avec les différentes relations de pouvoir qui peuvent en découler, telles que relevées par une logique critique qui vise à dénoncer « *le caractère superficiel et cérémoniel de la RSE, assimilée à une forme de cosmétique organisationnel, un masque pour les entreprises, comme en témoignent les expressions anglo-saxonnes éloquentes de « verdissement » (greenwashing) ou de « composition d'étalage » (window-dressing) »* (p. 48).

Par contre, **l'approche culturaliste** (p. 50-53) considère la RSE comme produit culturel et appréhende ce processus comme un échange réciproque entre l'entreprise et la société de valeurs et de référents culturels.

Enfin, **la vision constructiviste** (p. 54-55) s'articule autour de la question centrale de la construction réciproque des entreprises et de la société. Cette perspective apparaît aujourd'hui comme une piste de recherche prometteuse mais encore peu explorée. C'est ce paradigme que nous choisirons pour notre recherche, en déplaçant le sujet des entreprises vers les organisations publiques.

## 2.6. Enjeux contemporains

Pour Gond et Igalens (p. 5), en 2012 et sans donc avoir pu dresser un premier bilan de l'impact du tout récent ISO 26000, « *les défis contemporains de la gestion de la RSE peuvent être étudiés comme autant de **paradoxes** : gestion difficile d'un concept étroitement lié au contexte institutionnel national dans un système économique globalisé ; décalages entre discours sur la RSE et pratiques de RSE qui suscitent le scepticisme... ; limites d'une instrumentation nécessaire mais parfois excessive de la RSE qui menace en permanence ses fondements normatifs et sociaux et finalement sous-exploitation de pratiques ayant un potentiel de réforme important par des mouvements sociaux qui tendent parfois à négliger les leviers d'action offerts par la RSE* ».

En matière de **participation**, les auteurs relèvent donc déjà un certain décalage entre les principes et les pratiques, et notamment une sous-utilisation de la RSE en tant qu'instrument pouvant soutenir les mouvements sociaux. Nous verrons dans notre analyse empirique comment ces paradoxes se traduisent dans l'expérience des acteurs.

Un premier enjeu important nous paraît donc être l'articulation de la **participation citoyenne** à la démarche. En effet, selon Gond et Igalens (2012, p. 106-107), « *un des paradoxes est que l'entreprise qui se met à l'écoute de ses parties prenantes organise le dissensus et court le risque de paralysie* ». Nous confronterons cette assomption essentielle aux expériences des acteurs que nous avons rencontrés.

Un autre enjeu relevé par les auteurs (p. 116-118) et qui pourrait renforcer ou affaiblir le premier porte sur le **périmètre** de la démarche. En effet, par définition, la RSE concerne l'entreprise. Mais, si on fait la liste de quelques thèmes constitutifs de la RSE, deux constats s'imposent.

Premier constat : par extension, on peut considérer que demain l'organisation responsable, *mutatis mutandis*, débordera l'entreprise. L'université, la collectivité territoriale, l'hôpital, les ONG devront élargir leurs responsabilités traditionnelles et rendre des comptes à leurs parties prenantes sur l'ensemble de ces sujets. Certaines d'entre elles ont déjà amorcé le mouvement, ainsi de nombreuses mairies ont mis en place des « Agendas 21 » dont les thèmes ont beaucoup de points communs avec ceux de la RSE. La norme ISO 26000 fournit des lignes directrices « *pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation* ».

Second constat : en deçà et au-delà du niveau de l'organisation, on peut également s'interroger sur le sens de la RSE pour l'individu (en tant que consommateur, salarié et citoyen), pour l'Etat, l'Europe ou encore la planète. Dans la mesure où ce sont les acteurs qui sous-tendent, ou non, une démarche participative, intéressons-nous aux positionnements de chacun.

Concernant **l'individu en tant que consommateur** (p. 116), la RSE est très liée au développement du commerce équitable, aux produits verts, mais aussi à la perception des préoccupations de comportement éthique de la part des entreprises. Ceci explique les différences d'appréciation de la RSE selon les religions, les cultures régionales ou plus simplement les choix personnels.

Pour **l'individu en tant que salarié** (p. 117), la fierté de travailler dans une entreprise assumant sa RSE présente des avantages : elle participe à l'estime de soi du salarié et elle est susceptible de favoriser des comportements d'engagement personnel.

Pour **l'individu en tant que citoyen** (p. 117), la RSE est une réalité polymorphe... L'entreprise présente également un ancrage territorial et le citoyen attend un comportement responsable par rapport à ce territoire. L'entreprise responsable participe au développement économique des territoires sur lesquels elle intervient en soutenant la création d'activité, en participant à son développement éducatif ou même culturel.

En ce qui concerne l'**Etat** (p. 118-119) : *« il semble qu'aucun gouvernement moderne ne puisse se désintéresser de la RSE. Contrairement à une analyse superficielle, les gouvernements les plus libéraux sont souvent plus engagés en matière de RSE que les autres. (...) L'une des explications de cet apparent paradoxe tient au quasi-consensus qui existe concernant la nature volontaire de la RSE.*

*Un gouvernement économiquement libéral craint d'imposer trop de règles aux acteurs économiques et notamment aux entreprises. Il fait confiance aux forces du marché et tout particulièrement à la concurrence pour que s'établisse un équilibre permettant le développement des affaires. »*

Au niveau de l'**Europe** (p. 120), l'Union Européenne reprend l'initiative en matière de RSE : création de plateformes RSE plurilatérales, question de l'« éco-blanchiment », débat public avec les citoyens, les entreprises et autres parties prenantes sur le rôle des entreprises, ...).

Enfin, concernant la **planète** (p. 120-121), il est devenu patent que la libéralisation des échanges et des marchés financiers ne s'est pas accompagnée de progrès vers une gouvernance mondiale notamment dans les dimensions sociales et environnementales. La pratique de la RSE est-elle capable de combler, au moins en partie, les effets de cette absence de gouvernance planétaire ? Trois indices permettent d'en douter : premièrement, sauf exception, la RSE n'est pas une priorité pour l'entreprise ; deuxièmement, au-delà des engagements des très grandes entreprises occidentales dans le domaine de la RSE, la plupart des PME occidentales et des entreprises de toutes tailles des pays émergents n'ont aucun engagement en la matière et ne semblent pas disposées à évoluer en l'absence de contrainte réglementaire ; enfin, lorsque la conjoncture devient défavorable et que le climat des affaires durcit, les engagements « durables » ne durent pas.

En termes de **fossé** entre les principes et les actions, les auteurs relèvent (p. 107) qu'il n'y a pas que les entreprises qui soient confrontées à des paradoxes et que le salarié, le consommateur et même le simple citoyen peuvent être aux prises avec des sentiments et des attitudes contradictoires : une norme sociale semble s'être installée qui explique les attitudes largement favorables au développement durable, mais les comportements ne suivent pas.

## **2.7. Pratiques gestionnaires**

Hugon (2014, p. 18) provoque : « *parler de RSE renvoie à la coexistence de trois termes a priori antagoniques : l'entreprise, la responsabilité, le terme social* ». Il constate que la RSE peut être vue alternativement comme un coût à couvrir, un risque à assumer ou un investissement à terme assurant une bonne image et une réputation pouvant accroître la compétitivité.

En matière d'**intérêt** des entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociétale, Capron et al. (2004, p. 126-129) avaient identifié trois niveaux de comportement qui se distinguent par un degré plus ou moins fort d'intégration dans la stratégie globale : au premier niveau, la responsabilité sociale est séparée de l'activité économique. Un deuxième niveau peut être qualifié « d'intégration faible » incarnée par des comportements qui recherchent une amélioration de l'image de marque mais se réalisent en interne sous la forme d'investissement socialement responsable. Ces initiatives participent généralement d'une politique de motivation interne des salariés et de communication externe en direction des parties prenantes. Au niveau le plus élevé, les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation de son système de management.

Pour Gond et Igalens (2012, p. 93-102), la relative rapidité avec laquelle la RSE s'est imposée dans le paysage gestionnaire s'explique en partie par la mise à disposition des entreprises **d'outils de gestion** performants concernant de nombreuses applications (*reporting* social, audit de la RSE et dimension ressources humaines (RH) de la RSE) dont certaines s'appuient sur une véritable **marchandisation** de la RSE, telle que dénoncée par Acquier et Gond (2006).

Le **reporting social** consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes. La *Global Reporting Initiative (GRI)* rallie de plus en plus les suffrages des entreprises multinationales. Dans certains pays, notamment la France, il existe une obligation légale de *reporting* social. Nous aborderons la question de la mesure dans un chapitre ad hoc.

L'**audit** (interne ou externe) de la RSE porte, d'une part, sur l'existence et la qualité des processus au regard des principes et des engagements et, d'autre part, sur les résultats atteints au regard des principes, des engagements et des processus. En complément, le **conseil** aux entreprises formule de nombreuses propositions pour les faire progresser dans leur démarche.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (**GRH**), la RSE a entraîné une extension du périmètre de la fonction. Dans son livre *CSR for HR* (2010, traduction libre), Cohen redessine de manière pionnière les contours de la fonction RH dans cet objectif en indiquant qu'elle joue un rôle critique dans la création d'un esprit RSO stratégique et basé sur les valeurs et dans l'élaboration d'une culture organisationnelle qui rencontre les besoins des parties prenantes d'aujourd'hui. Cette référence aux besoins rejoint donc l'idée d'une démarche participative. Nous analyserons cet aspect dans notre recherche empirique.

LA RSE a également ses **marchés** en dehors de l'entreprise, comme le relèvent Gond et Igalens (2012, p. 29-38) qui constatent, en se basant sur différents exemples, qu'ils sont nombreux mais s'articulent, pour l'essentiel, autour de deux thèmes : l'investissement socialement responsable (ISR) et la consommation socialement responsable.

### ***La mesure***

Une question importante porte évidemment sur la mesure de la responsabilité sociétale. Intéressons-nous d'abord à une réflexion méthodologique et politique sur les **indicateurs sociaux**.

Comme Boulanger l'a indiqué (2004, p. 4), « *les indicateurs sociaux – et donc les indicateurs de développement durable – sont des objets scientifiques construits et communiqués en vue d'un usage politique* ». Il poursuit (p. 14) en disant qu'ils peuvent servir de base d'information pour la prise de décision politique (usage interne) et remplir une fonction d'évaluation, interne et/ou externe. Ils peuvent aussi constituer des éléments de la définition collective d'un monde commun, voire d'un bien commun.

Il conclut (p. 21-22) en disant que « *malgré les difficultés posées par sa mise en œuvre, l'approche normative (...) a le mérite de se focaliser sur les acteurs, les projets ou les politiques de développement et de se recentrer sur les véritables fondements de l'idée de développement durable, à savoir les exigences de justice et d'équité. (...) Le mouvement des indicateurs sociaux, malgré des débuts prometteurs, s'est progressivement enlisé pour finir par disparaître complètement. Le « mouvement » des indicateurs de développement durable court aussi ce risque s'il perd le contact avec le public* ».

Nous verrons comment la RSO envisage la mesure et les indicateurs dans l'ontogenèse de l'ISO 26000 et l'analyse du CARS.

Pour Gond et Igalens (2012, p. 59-60), la question de la construction de la mesure de la RSE recouvre des **enjeux** multiples pour de nombreux acteurs : pour les entreprises, tout d'abord, mesurer la RSE est une condition *sine qua non* à la connaissance de leur propre responsabilité sociale et donc à la maîtrise de leurs impacts sociaux et environnementaux. L'existence de ces métriques revêt aussi une importance particulière pour d'autres parties prenantes : les investisseurs éthiques, les consommateurs... Au-delà de ces mécanismes, les pressions d'organisations non gouvernementales seront, elles aussi, d'autant plus efficaces qu'elles s'appuient sur des métriques permettant d'identifier les entreprises les moins responsables.

Les **outils** qui tendent aujourd'hui à s'imposer dans le monde académique sont ceux développés par les nouveaux praticiens de la mesure de la RSE que sont les agences de notation sociales et environnementales. Elles se sont développées entre la fin des années quatre-vingt aux Etats-Unis et en Angleterre et à la fin des années nonante en France et dans le reste du monde. Elles ont pour objectif la production d'une information synthétique (qui positionne les entreprises sur une échelle de notation) relative aux performances des entreprises en matière éthique, sociale et environnementale à destination des investisseurs.

Les résultats de trois méta-analyses commentées par Gond et Igalens (2012, p. 78-92) s'accordent sur l'existence d'une relation statistique faible, mais positive, entre la RSE et la **performance financière** (PF), grâce aux effets liés à la réputation et aux dynamiques et ressources internes (développement de compétences internes et de savoir-faire en matière de gestion des parties prenantes).

## **2.8. Processus d'apprentissage**

Outre les résultats visés par la démarche de RS, il nous paraît important de nous interroger sur le processus en tant que tel, et en particulier sur l'apprentissage qu'il peut, ou non, constituer.

Pour de Woot (2005, p. 166) , « *c'est comme un **processus** que les entreprises envisagent la transition vers un modèle de responsabilités sociétales. L'écoute des autres, des analyses plus poussées, la mise au point de nouveaux outils de mesures, une formation permanente dans ces domaines, des partenariats, tout cela relève d'une démarche continue, d'un projet inscrit dans la durée qui s'appuie sur une volonté d'apprentissage et de changement* ». Il poursuit (p. 97) en soulignant l'importance du **leadership** à tous les niveaux : « *nous avons assez de managers, de techniciens et de financiers. Ce qui manque encore pour qu'une vraie transformation se produise, c'est un nombre suffisant de dirigeants capables de la provoquer en inspirant et en motivant ceux qui doivent la mettre en œuvre* ».

Gond et Igalens (2012, p. 109-110) constatent que le thème de la RSE était quasiment absent des entreprises il y a dix ans et qu'il est omniprésent aujourd'hui. Néanmoins, elles ne **progressent** pas uniformément et, dans certains cas, notamment lors de difficultés économiques, la RSE fait partie des premiers sacrifices. La RSE dans les PME est très dépendante de la personnalité et des convictions du dirigeant. L'apprentissage de la RSE, comme tout apprentissage, suppose qu'une boucle de **rétroaction** soit introduite dans la séquence traditionnelle : principes, processus, résultat. La **volonté** est l'essentiel tant les mécanismes de **résistance** au changement sont puissants. En définitive, l'apprentissage de la RSE repose sur le sommet de la pyramide, c'est-à-dire les **valeurs** réellement partagées par les dirigeants, qui peuvent être différentes des valeurs affichées.

Les auteurs interrogent aussi la possible réappropriation de la RSE par les **mouvements sociaux** (p. 111-113). Le mouvement ouvrier a été la principale force de contestation de l'ordre établi durant plus d'un siècle (1850-1970). Depuis, de nouveaux mouvements sociaux participent à la transformation de la société. Les ONG les plus puissantes, qui sont leur incarnation, s'adressent à la fois à la sphère politique, aux entreprises, mais aussi directement à la population pour faire évoluer les mentalités et les habitudes. A travers les consultations des parties prenantes, les démarches d'élaboration de normes de consensus, les études d'impact, les entreprises engagées dans la RSE donnent une place aux nouveaux mouvements sociaux.

En lien avec le questionnement sur cette réappropriation, nous nous intéresserons maintenant aux acteurs de la participation et analyserons l'évolution du pouvoir politique et la place de la société civile.

### **3. Pouvoir politique et organisations publiques**

*« Un retour en force du « public » et du « politique » est incontournable, impliquant un renforcement des politiques publiques, des instances d'arbitrage aux différents niveaux, local, national et mondial. »*

Merlet (2012, p. 12)

Le rôle du pouvoir politique et des organisations publiques évolue évidemment à travers le temps. Nous avons ci-dessous choisi quelques auteurs des quinze dernières années qui retracent la perte de pouvoir de l'Etat jusqu'à l'invention de ses nouvelles formes, au travers notamment de la notion de « bien commun ».

### 3.1. Evolution de l'administration publique

Vaillancourt (2017, p. 9-10) reprend l'analyse de Osborne qui retrace le passage de l'administration publique à la nouvelle gouvernance en évoquant trois principaux **paradigmes** : *le paradigme de « l'administration publique »* (conçue sur un modèle administratif et bureaucratique, avec des organisations publiques comme fondamentalement différentes du privé), *le paradigme du « nouveau management public »* (qui tend à nier la frontière public/privé en considérant que les méthodes et les finalités (performance, réduction des coûts et dans lequel les promoteurs des réformes radicales tendent à caricaturer l'univers public comme étant spécifique, par un management inadapté et un contexte sclérosé qui légitiment l'évidence de la réforme publique) et *le paradigme « nouvelle gouvernance publique »* (qui met l'accent sur le caractère pluriel et pluraliste des organisations publiques, sur les relations entre impulsion et mise en œuvre des politiques, et qui se centre sur les réseaux sociaux, la confiance et la gouvernance inter-organisationnelle, qui porte davantage son attention à l'égard des conséquences globales sur son environnement de l'action publique (*outcomes*) que sur les résultats immédiats de la fonction de production de services publics (*outputs*), dans lequel la différence public/privé n'est plus vue comme une frontière unique mais comme un ensemble de différences de degré).

### 3.2. Rôle des Etats

En 2002, Chavagneux (p. 28) analysait la **régulation politique** de la mondialisation économique, en concluant ainsi : il existe une asymétrie grandissante entre les Etats, au profit des Etats-Unis, dans leur capacité à agir sur l'économie et la société ; tous les Etats ont perdu en autorité au bénéfice des acteurs non étatiques qui exercent un pouvoir équivalent ou supérieur dans beaucoup de domaines ; la perte d'autorité des Etats ne se traduit qu'en partie par une augmentation de celle des acteurs privés, une partie de l'autorité, en dépit des règles existantes, n'étant plus exercée par personne, développant des zones de non-gouvernance.

### 3.3. Dynamiques civiques participatives

Viveret (dans la préface de Maltcheff, 2011, p. 7) relève que « *la nécessité d'un retour du politique est de plus en plus confirmée par l'aggravation de la crise économique et financière, des enjeux écologiques et sociaux qui appellent une régulation publique renforcée. (...) Il faut constituer un nouvel espace au cœur des dynamiques de forces que nous proposons d'appeler « **société civique** »* ».

Bouchedor (2014, p. 35) va dans le même sens : « *Les Etats ont la responsabilité (...) d'initier une méthode inclusive et participative à travers la mise en place de plateformes nationales multi-acteurs pour améliorer le dialogue avec divers acteurs, notamment avec la société civile* ».

Nous pouvons alors, sur base de cette évolution et de la référence explicite à des démarches participatives inclusives, interroger la place d'une démarche RSO pour les organisations publiques.

Pour Vaillancourt, qui a mené une recherche dans les organisations québécoises (2017, p.10), « *la RSO concerne toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, quel que soit leur niveau d'avancement et qu'elles soient ou non engagées dans une démarche d'Agenda 21 local* ». Il relève néanmoins (p. 14) que « *malgré que le nombre des associations ne cesse d'augmenter, les difficultés à participer à la gouvernance locale en partenariat avec les acteurs institutionnels est constatée. Parmi ces difficultés, on peut citer le niveau bas de qualification des ressources humaines des associations. Cette situation entrave l'intégration de développement durable au niveau de la commune* ».

### 3.4. Bien commun

En parallèle, nous interrogeons l'évolution que va prendre la notion de « **bien commun** » et l'impact qu'elle aura en termes de repositionnement des acteurs de la société civile par rapport aux organisations publiques.

Oblet indiquait déjà en 2005 (p. 153) que, dans le cas de la France, pour les modernistes, la restauration de l'autorité de l'Etat doit être orientée par la recherche du « bien commun ».

Pour Jackson (2010, p. 190) : « *de plus en plus, nous avons considéré les services publics comme des moyens de nous occuper de ceux qui ne pouvaient se permettre ce type de services à titre privé. Pourtant, comme l'a souligné le philosophe politique Michael Sandel (Harvard) dans ses Reith lecture 2009, « ils sont aussi les lieux traditionnels où l'on cultive la citoyenneté commune, pour que les personnes de différents milieux puissent s'y rencontrer et acquérir ainsi suffisamment de sens partagé d'un destin commun pour pouvoir vraiment se percevoir mutuellement comme des citoyens embarqués dans une aventure commune ».*

Ostrom (2010, 4<sup>ème</sup> de couverture) dans son livre innovant et engagé sur les « biens communs » observe que tant la nationalisation que la privatisation ont été mises en avant, mais ni l'Etat ni le marché n'ont été uniformément en mesure de résoudre les problèmes liés aux ressources communes. Contrairement à ce qu'affirme l'argument de la « tragédie des biens communs », les problèmes de ressources communes peuvent être résolus par des organisations volontaires plus efficacement que par un Etat coercitif.

Pour Buclet (2011, p. 150), « *l'Etat peut adopter deux positions opposées vis-à-vis de l'autonomie et de la capacité (notion qu'il reprend à Amartya Sen, 2000) : soit il tend à répondre aux besoins des individus et se substitue à leurs initiatives individuelles dans une logique de planification utilitariste de la société ; soit il tend à favoriser les conditions d'accroissement des capacités des individus et, ce faisant, circonscrit son rôle à la défense des grands principes ».* Il aborde en outre la notion d'**échelle**, que nous trouvons particulièrement importante, en soutenant que l'Etat doit également protéger les efforts collectifs à une échelle territoriale plus restreinte, à l'échelle des territoires vécus par les acteurs, afin de concilier ces besoins de capacité avec les enjeux locaux et globaux en matière écologique et sociale.

Sandel donne un élan citoyen en disant, dans le cadre des *Reith lecture* en 2009 (repris par Jackson, 2010, p.185) qu'« *une politique nouvelle du bien commun ne tourne pas seulement autour de la question de trouver des responsables politiques scrupuleux. Elle requiert aussi une idée plus exigeante de ce que signifie le fait d'être citoyen, un discours politique plus robuste – qui s'engage plus directement sur les questions morales et même spirituelles* ».

Dans la lignée de cette idée de « commun », que nous pouvons envisager comme une des concrétisations de la participation, intéressons-nous donc maintenant à un des éléments partagés tant par les citoyens que par les responsables politiques : le territoire.

#### **4. Territoire**

*« Nous pensons que tous les territoires, tous les lieux présentent des ressources et des atouts. Des qualités extraordinaires sont latentes, dans tous les sites ordinaires du territoire. Pour peu que l'on y prête attention, qu'on les cultive, qu'on les révèle... »*

Nouvelles Richesses, exposition du Pavillon français dans le cadre de la biennale d'architecture de Venise, 28 mai-27 novembre 2016.

En matière de responsabilité sociétale, le territoire peut être articulé à deux niveaux : l'impact de l'organisation publique sur son propre territoire et les politiques publiques de gestion du territoire.

#### **4.1. Impact de l'organisation publique sur son propre territoire**

Au premier niveau, derrière la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation, il y a **son territoire et sa population**. Comme le relève Drancourt (2005, p. 10), « *le territoire de l'entreprise couvre les lieux où elle vend, ses marchés, les lieux où elle produit mais aussi ce qui est en amont de ses produits ou des services qu'elle propose* ». Courlet (cité par Gumuchian et al., 2012, p. 34), quant à lui, souligne que « *le territoire de la firme n'est plus seulement le résultat de l'addition de processus de localisation plus ou moins indépendants fondés sur l'allocation de ressources banalisées ou génériques, mais l'expression du déploiement spatial de stratégies et d'organisations, déploiement dans lequel les ressources doivent être considérées comme spécifiques et construites par la firme elle-même en interaction avec son environnement et en particulier avec le territoire* ».

#### **4.2. Politiques publiques de gestion du territoire**

Au deuxième niveau, comme le souligne Vigano (2016, p. 58), des **politiques publiques** menées dans une certaine direction sont aussi des projets de territoire. Effectivement, pour Musson (2013, repris par Sauvin, 2015, p. 141) : « *un territoire attractif est un territoire résilient. Nous retrouvons ici l'idée du territoire apprenant* ».

Cardebat et al. (2012) ont mené une recherche-action dans le département des Landes qui révèle le lien qui peut exister entre la RSE et le développement territorial durable. L'étude valide l'hypothèse de base selon laquelle le développement durable s'appuie sur une série d'actions locales. C'est cette hypothèse qui a notamment motivé les « Agendas 21 ».

Pour Capron et al. (2015, p. 237-241), ce qu'on a appelé la « responsabilité sociale des territoires » évite de considérer isolément chaque entreprise, car elle permet de prendre en compte les interactions et les coopérations des divers acteurs en présence. Une gouvernance des territoires s'impose.

Certaines régions françaises sont particulièrement actives en matière de RSE et mettent à disposition des acteurs de leurs territoires des outils pour les aider à structurer leur démarche de RSE <sup>4</sup>.

Tel que le définit Gumuchian et al. (2012, p. 19), « *un territoire est une portion d'espace terrestre, relativement bien délimitée, par des habitants ou des usagers qui en ont une certaine conscience et qui se l'approprient, qui se définissent quelque peu par rapport à lui, et qui le définissent par rapport à eux* ».

Le territoire aux échelles micro et méso est alors envisagé comme l'une des composantes permanentes du **développement** (Gumuchian et al., 2012, p. 89). Sauvin (2015, p. 138) va dans le même sens en considérant que « *le territoire est un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments (acteurs/auteurs) en interaction dynamique organisé en vue d'atteindre un objectif de développement* ». Pour l'école grenobloise, un processus de développement territorial se caractérise par une mobilisation d'acteurs par le biais d'une stratégie, des ressources, un territoire, un projet et une gouvernance territoriale (Moyart, 2016).

Empruntons enfin cette vision architecturale selon laquelle « *le territoire reste le lieu de multiples projets : que ce soit de grands projets d'infrastructures ou des milliers d'initiatives individuelles qui constituent un projet de territoire par le fait d'être liées par des choix communs. Le projet de territoire, il est là, entre ces deux champs* ». (Vigano, 2016, p. 58)

Explorons maintenant cet « entre deux champs » en nous penchant sur les dynamiques de la Transition.

---

<sup>4</sup> [www.comité21.org](http://www.comité21.org); [www.paysdelaloire-rse.fr](http://www.paysdelaloire-rse.fr).

## 5. Transition

*« Alors que l'on parle de désaffections identitaires, de perte d'ancrage, bref de processus « d'a-territorialisation », il s'agit de retisser la toile des pratiques individuelles ou collectives ».*

Capron et al. (2005, p. 128)

Jackson (2010, p. 49), dans son discours engagé, relève que le *« changement climatique, la dégradation de l'environnement et le spectre de la rareté des ressources se combinent à l'échec des marchés financiers et à la récession économique. Des emplâtres court-termistes pour soutenir un système en faillite ne suffisent pas. Il faut quelque chose de plus ».*

L'analyse par De Schutter et al (2016, p. 1) de la mise en mouvement de la vallée de la Drôme, a permis d'éclairer des **conditions de la transition** conçue sur le mode territorial : le rôle des motivations intrinsèques et extrinsèques, les mécanismes de gouvernance et de mise en réseau qui favorisent la construction de valeurs et de visions partagées pouvant amener un basculement des normes sociales, la nouvelle grammaire de l'action publique que suppose cette conception émergente de la transition écologique, et les leviers d'un nouveau type que peuvent utiliser les pouvoirs publics afin de la faire advenir.

Les auteurs poursuivent en proposant un **nouveau rôle pour l'Etat** (p. 2-3) : *« à l'inverse de l'opposition excessivement réductrice entre une transition opérant "par le haut" et une transition opérant "par le bas", la dynamique territoriale de la transition écologique montre que le "haut" peut créer des conditions favorables au déploiement d'initiatives portées par le "bas", à condition de redéfinir la manière dont interagissent les pouvoirs publics, les entreprises, et la société civile et la manière dont interagissent les logiques marchandes et non-marchandes ; et à condition d'élargir la palette des outils à partir de laquelle est conçue l'action publique. (...)*

*L'Etat peut créer un climat favorable à ce que des "pionniers" de la transition portent celles-ci. Il peut mettre en réseau des initiatives favorisant non seulement l'apprentissage collectif, mais également la co-construction par les pouvoirs publics et les acteurs de la transition de cadres réglementaires et politiques soutenant ces initiatives. Il peut aussi contribuer à une transformation des normes sociales, accélérant l'évolution vers des modes de vie pro-sociaux et pro-environnementaux, et dès lors créant un terreau favorable à l'émergence des innovations sociales qui soutiennent de tels modes de vie. Il peut avoir une politique de l'espace qui favorise l'émergence de l'action collective, y compris pour la gestion de certains biens et services gouvernés comme des "communs", par la mise sur pied de **modes participatifs de gouvernance** ».*

Ceci nous ramène donc à la notion de responsabilité sociétale des organisations publiques. De Schutter et al (2016, p. 21) observent en effet, que « *en retour, les acteurs individuels ou organisationnels qui initient la transition contribuent à modeler l'environnement institutionnel. (...) C'est ce qui caractérise "l'encastrement politique" des organisations* ».

Selon Bidaud (2013, p. 8, cité par Stassart, 2016), **territorialiser le projet** est une manière de faciliter la transition, de « déverrouiller » dans la mesure où des projets territoriaux sont moins contraints par des logiques sectorielles. Dans ce sens, le territoire constitue une protection de niche. Ceci nous amène à nous intéresser, d'un point de vue heuristique, à la **Perspective Multi-Niveaux** (*Multi Level Perspective, MLP*) telle que proposée par Geels et al. (2012, p. 49-79, traduction libre). La perspective se distingue par trois caractéristiques : elle s'inscrit dans une approche longitudinale qui permet une perspective plus large et historique ; elle attire l'attention non seulement sur les facteurs qui contribuent au changement technologique, social et politique mais aussi sur ceux qui créent un système puissant de stabilité ; elle propose une approche basée sur les acteurs.

Selon ce modèle, il y a changement quand il y a convergence dans l'interaction entre le paysage, le régime socio-technique et les niches. La transition est néanmoins difficile dans la mesure où les systèmes socio-techniques sont stabilisés à travers des dynamiques sectorielles encadrées dans des institutions au travers d'un cadrage cognitif, de régulation et d'instrument de politique publique (lois, standards) et de cadrage normatif (par les valeurs, projets, croyances). Smith et al. (2012), au travers de la *gestion stratégique de niches*, ont identifié trois étapes qui supportent la durabilité d'une transition : la *protection*, la *maturation* et l'*empowerment*. La profondeur d'un changement et la compréhension des logiques de trajectoire pourront être appréhendées selon le modèle *ESR* (*Efficiency-Substitution-Redesign*) présenté par Lamine (2011). Sa recherche relève que c'est notamment l'importance d'un collectif qui permet un changement profond (de type *Redesign*).

Ces grilles heuristiques pourront nous aider à coder les transitions vécues par les acteurs que nous avons rencontrés.

Sinai et al. (2015, p. 15) indiquent que : « *le mot résilience est devenu un concept rassembleur pour des milliers d'hommes et de femmes qui participent au mouvement de la Transition* » et que (p. 60), « *c'est à l'échelle locale que les conditions de la résilience peuvent être le mieux organisées* ».

C'est Rob Hopkins (2014) qui, avec la ville anglaise de Totnes comme pionnière, a fondé le **Mouvement de la Transition**. Pour lui (p. 11), « *l'action locale a le pouvoir de changer le monde* ». Il propose une nouvelle « Grande idée » : la résilience locale comme moteur de développement économique (p. 21). La transition est auto-organisée et gérée par les participants. Nous sommes donc bien ici dans des dynamiques participatives, mais qui ne s'appuient pas à proprement parlé sur une co-construction société civile-Etat-entreprises mais plutôt sur les forces vives de la société civile en tant qu'acteur principal.

Terminons notre analyse contextuelle globale en nous intéressant au récent processus de normalisation de la responsabilité sociétale et aux nombreux débats qui l'ont entouré.

## 6. Normalisation : ontogenèse de l'ISO 26000

Le processus de normalisation de la RS sous forme de la norme ISO 26000 intitulée « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » a été élaborée suivant une **approche multi parties prenantes** particulièrement novatrice. Son ontogenèse détaillée se trouve en annexe 2. Nous en retiendrons ici les éléments le plus en lien avec notre sujet.

### 6.1. Contexte et nouvelles formes de régulation

En 2005, B-Turcotte et Salmon prévoyaient déjà (p. 219) « *la RSE est le fruit de l'interaction entre de nombreuses parties prenantes. (...) Les normes qui découleront de cette interaction dépendront donc du pouvoir et de l'habileté de chacun des acteurs à manipuler symboles et structures institutionnelles* ».

Traitant des **nouvelles formes de régulation**, Laura Silva Casenada (2012), dans sa thèse de doctorat, relève le rôle central des organisations de la société civile, et plus particulièrement des ONG, dans ces nouvelles formes de régulation.

Pour Gond et Igalens (2012, p. 31-34), l'importance de la **normalisation** dans le domaine de la RSE s'explique par la conjonction d'une attitude (des entreprises qui refusent la contrainte et souhaitent avancer volontairement sur le chemin de la RSE) et d'une demande de nombreuses parties prenantes qui ont besoin d'éléments de jugement ou de comparaison entre entreprises, notamment les participants de la « chaîne financière » mais aussi les organisations de consommateurs ou les ONG.

Aussi, tous les organismes normalisateurs se sont intéressés avec un certain succès à la RSE. La normalisation a été réalisée par l'**ISO**, *International Standardization Organization*, qui représente l'instance la plus prestigieuse qui dispose, avec la série de normes qualité *ISO 9000*, d'une expérience et même d'un modèle unanimement reconnu.

## 6.2. ISO 26000

La norme *ISO 26000* intitulée « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » a été élaborée avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales, originaires de six groupes différents : les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les ONG et les services (le conseil, la recherche et l'enseignement). Cette norme, à la différence d'*ISO 9000* ou *14001*, n'est **pas une norme « certifiable »**.

Elle devrait favoriser l'acquisition d'un langage commun entre les parties prenantes et permettre aux organisations de structurer leur réflexion et leur action autour de sept questions centrales que nous aborderons dans un chapitre ad hoc.

Intéressons-nous à son ontogenèse et aux débats qui ont sous-tendu son élaboration dans la mesure où l'architecture de la norme ISO 26000 reflète les négociations et les compromis atteints au cours des 5 années d'écriture de la norme par plus de 400 experts (AFNOR, 2010, p. 15) et qui ont abouti à ce que Olivier Peyrat, directeur général du groupe AFNOR, a qualifié de « *norme d'écosystème* » dans le sens où elle permet d'appréhender l'organisation dans ses **relations** avec ses parties prenantes, avec son territoire, avec la société dans son ensemble ».

Plusieurs **difficultés** ont été rencontrées dans ce processus de gouvernance exceptionnel. Ainsi (AFNOR, 2010, p. 13), force a été de constater : la difficulté réelle de porter la voix d'un comité miroir ou de parties prenantes nationales qui ne seraient pas en capacité (financière, linguistique, disponibilité) de participer directement aux négociations internationales ; la tentative de maintien d'équilibre entre la participation des parties prenantes et celle des pays ainsi que la tentative de maintien d'équilibre avec les organisations internationales qui ont pesé dans l'élaboration de l'ISO 26000. On note également qu'une des principales limites de la négociation conduite pour la rédaction de l'ISO 26000 réside dans la légitimité et la compétence des participants face aux sujets traités. Nous approfondirons ces difficultés avec l'analyse sociologique de Coline Ruwet (2009).

### 6.3. Définition de la responsabilité sociétale

AFNOR (2010, p. 21) reprend le résultat du débat pour aboutir à une **définition** de la responsabilité sociétale : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportements ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

En matière de participation, cette définition interpelle, dans la mesure où la formulation « *prend en compte les attentes des parties prenantes* » continue à placer l'organisation au centre de la démarche, les parties prenantes étant considérées comme un porteur d'attentes mais pas comme un co-constructeur de la démarche.

Néanmoins, les **principes généraux** de la RSE (p. 23-25) sont la redevabilité (*accountability*), la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des Droits de l'Homme.

Nous constatons, avec les principes de redevabilité et de transparence, qu'il y a un levier possible de construction d'une relation plus « responsable » avec les parties prenantes. Les auteurs citent explicitement (p. 99) que : « *La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la responsabilité sociétale.* »

Les deux **pratiques centrales** sont en outre, d'une part, l'identification par l'organisation de sa responsabilité sociétale, en s'appuyant sur le concept de « **sphère d'influence** » (définie (p. 24) comme « *série ou étendue de relations politiques, économiques ou d'autre nature sur lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou activités d'individus ou d'organisation* ») et, d'autre part, l'identification des « **parties prenantes** » (définies (p. 25) comme « *individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation* ») et le dialogue avec elles. Dans le cadre de notre sujet, cette notion de « dialogue » sera particulièrement intéressante à mettre à l'épreuve de l'expérience des acteurs.

#### **6.4. Questions centrales et plan d'action**

L'ISO 26000 se compose de **sept questions centrales** (p. 26-28) : Gouvernance de l'organisation, Droits de l'Homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Loyauté des pratiques, Questions relatives aux consommateurs, Communauté et développement local. Ces questions, reprises de manière plus détaillée en annexe 2, doivent être appréhendées dans une logique globale, holistique, d'interdépendance.

Le dernier chapitre de la norme (p. 32) fournit des repères aux organisations sur la façon d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation. Cette approche peut se traduire en trois grandes étapes : un état des lieux conduisant à l'identification des priorités, le déploiement, le rendre compte.

#### **6.5. Analyse sociologique de la participation lors du processus de négociation**

Coline Ruwet a réalisé sa thèse de doctorat en sociologie (2009) sur les négociations mises en œuvre pour l'élaboration de l'ISO 26000. L'analyse empirique vise à évaluer la tentative de **démocratisation**. Les données qualitatives (observations, entretiens, récolte de documents) ont été rassemblées en suivant le processus d'élaboration du contenu d'ISO 26000 de 2006 à 2008, en Belgique et au niveau international.

Son évaluation porte plus spécifiquement sur les bénéfices potentiels procurés par une démocratisation de la procédure d'un point de vue intrinsèque (égalité d'accès et égalité d'influence) et instrumental (adhésion et apports substantiels).

Elle souligne (2012, p. 94) que développer des instruments dans le champ de la RSE exige, comme condition préalable, de se montrer socialement responsable **dans la manière dont ils sont élaborés**. En effet, la négociation n'a pas seulement porté sur le contenu de la norme mais également sur la définition des règles de sa procédure d'élaboration.

Néanmoins, si la **participation** aux travaux d'élaboration d'une norme ISO est en théorie ouverte à tous, prendre part aux négociations demande un investissement non négligeable. Parmi les personnes **les plus influentes**, on retrouvait des représentants de chacune des six catégories de *stakeholders* déterminées par ISO. Les représentants des pays développés étaient néanmoins majoritaires dans les personnes à l'influence prépondérante.

L'auteure constate aussi (p. 98) que le **découpage** en catégories de *stakeholders* n'est pas neutre, il est notamment le résultat de rapports de force.

En outre (p. 99), l'ISO fut amenée à se positionner par rapport aux **autres producteurs de normes** dans le domaine de la responsabilité sociétale, aussi bien dans le secteur public (par rapport à des organisations intergouvernementales comme l'OIT ou l'ONU) que dans le secteur privé (avec des organisations telles la *Global Reporting Initiative*, le *Social Accountability International*, etc.). Il s'agissait d'une situation délicate dans la mesure où ces organisations constituent à la fois des appuis indispensables et des concurrents pour l'ISO dans le domaine du développement d'instruments en matière de RSE. L'enjeu central pour l'ISO, notamment par le biais de la modification de sa procédure, fut de parvenir à être reconnue comme une source légitime de normes dans le champ des politiques publiques. Elle se trouvait ainsi dans une situation de dépendance par rapport à certains de ses concurrents.

Au-delà des négociations sur la procédure d'élaboration et des rapports de force qui s'y sont joués, il y a évidemment eu des négociations sur le **contenu** de la norme en tant que telle (p. 102), avec deux principaux enjeux : s'accorder sur le **degré de contrainte** et le **champ d'application** d'ISO 26000.

En matière d'équilibre des rapports de force, en ce qui concerne les **pays en voie de développement** (p. 105), son enquête de terrain a permis de constater qu'il n'y avait bien souvent **pas de participation effective**. Sans influence réelle, les acteurs présents sont exclus des délibérations mais ne peuvent échapper au statut de destinataires de la norme.

En fin de compte (p. 106), il semble donc que si de nouvelles procédures destinées à améliorer l'égalité d'influence comme la formalisation d'un processus de négociation multi-*stakeholder*, aient été mises en œuvre de manière effective, elles n'aient pas suffisamment eu d'impacts pour remplir leur objectif qui était d'équilibrer les rapports d'influence et de pouvoir de manière efficace. Dans cette situation, ce sont avant tout les acteurs qui disposaient du monopole de l'expertise dans un domaine et les organisations représentatives de groupes d'intérêt reconnus qui ont pris le contrôle des négociations.

## **6.6 Critique du statut juridique de la norme et réflexion autour de la démocratie**

Isabelle Cadet (2010) a analysé en profondeur le statut et les impacts juridiques de la nouvelle norme ISO 26000. L'interrogation sur le statut juridique renvoie (p. 423) à la fois au constat de la **disparition du monopole public** dans la production de la norme et au nouveau rôle de l'État comme pourvoyeur de standards de régulation pour répondre aux attentes sociales.

Selon l'auteure (p. 109), la gouvernance mise en place pour l'adoption de ces lignes directrices internationales est à la fois une forme de **démocratie participative**, eu égard au nombre de réunions en cinq ans et de commentaires, mais également de **démocratie représentative**.

En effet, en matière de représentation pendant la négociation (p. 407), la concordance entre toutes les conceptions de la RSE et des parties prenantes est assurée par la volonté de faire participer tous les membres de l'ISO. Un effort tout particulier envers les pays en voie de développement et les ONG, pour remédier au déficit démocratique lié à la mondialisation par manque de ressources, a été fait pour accroître leur audience.

Pour un bon équilibre des pouvoirs entre le Nord et le Sud, outre le nombre de réunions internationales situées dans l'hémisphère Sud (Santiago, Bangkok ou Salvador...), l'ISO, stratégiquement, a confié la direction conjointe du projet de norme ISO 26000 aux organismes nationaux de normalisation du Brésil et de la Suède. Avec les instances internationales comme l'OIT, l'ONU et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), l'ISO a passé un protocole. C'est une recherche, sinon de mise en compatibilité de l'ISO 26000 avec les normes relatives à la RSE de la *soft law*, du moins d'homéostasie avec les instances publiques internationales. Par cet « **encastrement symbolique** », l'ISO évite toute cacophonie.

Selon l'auteure (p. 409), la démarche est politique et se veut volontairement démocratique. Quant à la **certification**, les rédacteurs de l'ISO 26000 affirment expressément qu'elle n'est pas autorisée : la légitimité démocratique étatique est ainsi préservée.

La norme ISO 26000 admet les **différences** (p. 411-412), dès lors que la cohérence avec les normes internationales de comportement est assurée : cette norme a ainsi prévu son propre verrouillage contre toute dérive. La définition des **Droits de l'Homme**, qui constituent l'axe majeur, et ses déclinaisons en matière sociale, n'ayant pas la même résonance dans de nombreuses régions, la diffusion de normes communes dans les entreprises est loin d'être une réalité partout dans le monde. L'ISO a donc lancé le pari de traduire des standards minimaux pour toute organisation. C'est, à proprement parler, une « métanorme ».

L'ISO fait preuve (p. 415-416), effectivement, d'une créativité normative sans précédent dans le but de normaliser, donc de contrôler, les liens entre les organisations (et pas seulement les entreprises) et la société civile, alors que ces **débats « citoyens »** relevaient jusqu'ici, en exclusivité, des prérogatives de l'État et de la communauté internationale sous la bannière de l'ONU. La norme est devenue « globale ». La figure du citoyen s'étant effacée devant celle du consommateur dans un système économique capitaliste dominant, c'est la société civile réincarnée qui, spontanément, a exprimé une véritable attente sociale : devenue une actrice incontournable du droit international, elle se tourne, non pas vers « l'État impotent » ou « souverain déchu », mais vers un opérateur privé, l'ISO, comme fondateur potentiel d'un nouvel ordre normatif. Les **rôles sont inversés** : dans l'enquête publique sur l'ISO 26000, les États et les organisations étaient consultés par l'ISO. C'est un transfert de légitimité. Le risque existe, réellement, de *«désinstitutionnaliser l'institution et d'institutionnaliser l'organisation»* (expression reprise de Pesqueux, 2007, p. 93).

L'auteure conclut (p. 437) en disant que *« le plus à redouter n'est pas de considérer ces lignes directrices comme un usage au service des Droits de l'Homme, mais comme une instrumentalisation des Droits de l'Homme au détriment de leur effectivité. »*

En 2015, l'auteure poursuit son analyse critique (p. 17) en disant que le statut très original adopté par les auteurs de la norme offre apparemment la **parade** idéale : par les valeurs qui la sous-tendent, cette norme privée internationale, reconnue progressivement par différentes organisations, institutions et autorités, *s'impose* ; par sa forme de lignes directrices, elle n'*impose* rien.

A l'instar du *greenwashing*, les ONG redoutent l'« **ISO 26000 washing** », le fait qu'une organisation prétende faussement suivre les lignes directrices de l'ISO 26000, dans ses communications ou publicités, alors que le comportement réel de celle-ci dénature la lettre ou l'esprit de la RS. En effet, outre les personnes destinataires, l'objet de la norme a bougé, en vue d'obtenir une adhésion maximale à une norme d'engagement ou norme de comportement : la démarche de progrès l'emporte sur le résultat. La norme décrit des **attentes**, non des performances à atteindre. L'objectif est très clairement de privilégier la diffusion de la norme par rapport au niveau d'exigence de responsabilité souhaité.

En matière de **risque de conflit avec les réglementations** nationales ou internationales la norme ISO 26000 annonce explicitement qu'elle « *n'est pas destinée à remplacer, altérer ou modifier, de quelque façon que ce soit, les obligations de l'État* » (Art. 3.4). Mais cette interdiction de substitution est toute relative. Les États sont parfois défailants. Dans ce système de valeurs établi, la norme ISO 26000 prend, insidieusement, le relais des États et des institutions, du fait de leur « carence » (Gendron, 2010, p. 72).

Gendron (2011, p. 4-5) s'interroge lui aussi sur la possibilité que ISO 26 000 puisse devenir un **vecteur de la social-démocratie** pensé dans une économie mondialisée, qui propose de revisiter le rôle de l'entreprise mais aussi de revaloriser celui de l'État en affirmant une visée claire de développement durable dont le libre-marché ne saurait être le garant.

C'est sur ce questionnement en matière d'acteurs que nous terminons notre cadrage théorique en tant que tel. Avant notre empirie, présentons le Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS).

## **7. Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS)**

Analysons le contexte de développement du CARS ainsi que le cadre dans lequel il s'inscrit et son processus de mise en œuvre.

### **7.1. Ontogenèse**

Après le processus de normalisation de l'ISO 26000 et à l'issue de projets pilotes dans quatre organisations fédérales, SUSTENUTO (2012, p. 33), dans le cadre de son analyse commanditée par l'Institut Fédéral Belge de Développement Durable (IFDD), indiquait que : « *les instruments pratiques qui soutiennent les processus de l'ISO 26000 dans l'organisation doivent être affinés et adaptés aux besoins d'une organisation publique.* »

Le CARS a été développé à l'initiative de Jean-Marc Dochot, Conseiller général de la Fonction publique au sein du Service Public Fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O).

Il avait au préalable élaboré et mis en œuvre à partir de 2001 le *Common Assessment Framework* (CAF), outil visant à un auto-diagnostic de tous les aspects du fonctionnement d'une organisation. Le critère 8 du CAF porte sur les « Résultats auprès de la société ». Les nombreuses expériences menées auprès de plusieurs types d'organisations publiques aux différents niveaux de pouvoir en Belgique et à l'étranger avaient déjà permis d'identifier des actions en lien avec la responsabilité sociétale. Citons par exemple (telle que reprise dans la publication *EIPA*, 2017) l'organisation d'une épreuve sportive pour récolter des fonds pour la recherche contre le cancer par une équipe du SPF Santé Publique, Sécurité de Chaîne Alimentaire et Environnement.

La spécificité du CARS par rapport à l'ISO 26000 se décline selon les deux principes suivants :

- La mission première d'une organisation publique est de satisfaire une catégorie de besoins et d'attentes de la société. Une organisation publique a donc toujours une mission de responsabilité sociétale **de nature organique**.
- Outre sa mission principale, une organisation publique doit adopter un **comportement** responsable pour contribuer au Développement Durable dans ses composantes économique, sociale et environnementale.

## 7.2. Cadre

La démarche, tout comme celle de l'ISO 26000, n'a **pas un caractère contraignant** et n'aboutit **pas sur un processus de certification**. Elle se fait sur base volontaire au départ d'une décision du **Comité de Direction** de l'organisation.

Elle s'inscrit dans un **cadre réglementaire** préexistant et l'ensemble des lois et des réglementations en vigueur lui prévalent. Elle constitue une bonne préparation au reporting *GRI* et peut s'articuler avec d'autres démarches qualité telles que par exemple *EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)*. Le cadre analytique est structuré sous forme de sept **questions centrales précisées chacune en domaines d'actions (DA)** (SPF P&O, 2016, p. 10).

### Question centrale n°1 : Gouvernance

DA 1 : Principes, vision, valeurs

DA 2 : Leadership

DA 3 : Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale

DA 4 : Déploiement de la responsabilité sociétale

DA 5 : Contrôle des performances

DA 6 : Amélioration de l'organisation

DA 7 : Application du principe de redevabilité

DA 8 : Relations avec les parties prenantes

DA 9 : Respect des lois

Question centrale n°2 : Droits de l'homme

- DA 1 : Devoir de vigilance vis-à-vis des droits de l'homme
- DA 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'homme
- DA 3 : Prévention de la complicité dans le non-respect des droits de l'homme
- DA 4 : Remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme
- DA 5 : Discrimination et populations fragilisées
- DA 6 : Droits civils et politiques
- DA 7 : Droits économiques, sociaux et culturels

Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail

- DA 1 : Emploi et relations employeur-employé
- DA 2 : Conditions de travail
- DA 3 : Gestion participative
- DA 4 : Santé, sécurité et bien-être au travail
- DA 5 : Développement et engagement des membres du personnel

Question centrale n°4 : Environnement

- DA 1: Prévention de la pollution
- DA 2: Utilisation durable des ressources
- DA 3: Atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ces changements
- DA 4: Protection de l'environnement, la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels
- DA 5 : Achats responsables

Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques

- DA 1 : Lutte contre la corruption
- DA 2 : Concurrence loyale
- DA 3 : Accès aux biens communs

Question centrale n°6 : Relations avec les citoyens

- DA 1 : Accès à l'information et aux prestations
- DA 2 : Protection de la santé et de la sécurité des citoyens
- DA 3 : Gestion des plaintes, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les citoyens
- DA 4 : Protection des données et de la vie privée des citoyens
- DA 5 : Education et sensibilisation

Question centrale n°7 : Communauté et développement local

- DA 1 : Implication auprès des communautés
- DA 2 : Education et culture
- DA 3 : Création d'emploi et développement des compétences
- DA 4 : Développement des technologies et accès à la technologie
- DA 5 : Création de richesses et de revenus
- DA 6 : Santé
- DA 7 : Investissement dans des projets sociaux

Chacune est présentée selon la même structure :

1. Définition
2. Lien avec la RS
3. Principes
4. Objectif
5. Contenu
6. Domaines d'action. Pour chacun :
  1. Définition
  2. Objectifs
  3. Questions
  4. Exemples
  5. Risques en cas de négligence
  6. Mesures de performance

### **7.3. Processus**

Le CARS s'articule en un processus intégré qui se déroule pendant quatre *workshops* de un demi-jour chacun, à deux semaines d'intervalle ; la démarche est prévue à un niveau stratégique et pour l'ensemble de l'organisation :

- Évaluer l'impact de ses activités sur la société et l'environnement (via les sept questions centrales) ;
- Hiérarchiser des domaines d'action prioritaires ;
- Identifier les attentes de ses parties prenantes ;
- Identifier sa sphère d'influence ;
- Identifier les relations entre les acteurs : organisation - société, parties prenantes ;
- Mettre en place un plan d'action ;
- Mettre en place un système de communication et de dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes pour identifier leurs attentes et rendre compte de ses actions.

Nous analyserons sur base des expériences concrètes comment ces étapes permettent de renforcer, ou non, une démarche participative. A l'issue de la construction de notre cadre théorique, nous pouvons compléter l'articulation de la notion de participation que nous avons proposée en fin du chapitre ad hoc pour aboutir à la définition personnelle suivante en lien avec la démarche de responsabilité sociétale des organisations publiques : « *La participation citoyenne se compose :*

- *D'une part, des **initiatives** émanant de citoyens (organisés ou non en réseau en vue de partager des ressources) en lien avec la gestion « publique » au sens large du terme (relatif à une collectivité, par opposition à « privé »).*
- *D'autre part, des **processus de gouvernance** mis en place par les organisations publiques pour permettre la participation des citoyens à la gestion publique au travers d'identification des parties prenantes (considérées comme « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation »), d'analyse des besoins, de délibération, de co-construction d'actions, de co-décision... en vue de soutenir les efforts collectifs sur un territoire et de favoriser les conditions d'accroissement des capacités des individus, afin de concilier ces besoins de capacité avec les enjeux locaux et globaux en matière sociale et écologique.*
- *En retour, les acteurs individuels ou organisationnels qui initient la transition contribuent à modeler l'environnement institutionnel. C'est ce qui caractérise "**l'encastrement politique**" des organisations. »*

C'est au travers de cette grille de lecture que nous aborderons la participation dans notre empirie.

# Empirie

## **1. Axes de recherche**

Sur base de l'analyse de notre cadre théorique et en lien avec notre hypothèse de départ (« *Le dispositif de responsabilité sociétale des organisations permet d'augmenter la participation citoyenne dans le cadre d'une transition sur un territoire* »), nous avons retenu les axes de recherche principaux suivants. Ce sont eux qui ont guidé la construction de la **grille d'analyse** du CARS et du **support aux entretiens** qui se trouvent en annexe 3.

- L'objet de la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation publique
- Son ontogenèse
- Le processus
- Les résultats obtenus
- Les acteurs et les outils
- La participation de la société civile
- Le territoire
- Les apprentissages : les freins et les facteurs de succès
- La trajectoire de transition
- Les défis

## **2. Récolte de données**

La démarche de responsabilité sociétale des organisations publiques est novatrice en Belgique. Très peu d'organisations l'ont mise en œuvre dans son entièreté.

Nous avons d'abord recueilli les documents méthodologiques qui portent sur le CARS.

Nous avons choisi de travailler à différentes échelles en partant du niveau de l'Administration fédérale belge et des organisations pilotes qui ont entrepris la démarche auto-diagnostique sur base de l'ISO 26000 (pour 4 organisations pilotes que sont les Services Publics Fédéraux Finances, Economie, Sécurité Sociale et le Service Public de Programmation Développement Durable) et du CARS qui a été appliqué au sein de deux organisations pilotes : l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) et l'Office National de l'Emploi (ONEM).

Nous avons ensuite décliné l'analyse vers les niveaux plus locaux : la Région de Bruxelles Capitale, la Ville de Bruxelles, la Région Wallonne et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Nous l'avons élargie au contexte international, au travers notamment des ODD et de leur mise en œuvre à différents niveaux, ainsi qu'au travers de rencontres avec deux acteurs étrangers représentant l'Autriche et la Slovaquie au sein d'un réseau EUPAN *Common Assessment Framework (CAF) Expert Group*. Nous nous sommes aussi interrogée sur la démarche participative dans le contexte de « pays en développement », notamment via des entretiens avec des représentants de la Coopération Technique Belge.

Nous avons, en parallèle, rencontré l'Institut Fédéral de Développement Durable (IFDD), en tant qu'instance officielle en charge de la thématique, ainsi qu'une AiSBL qui accompagne les démarches participatives citoyens-pouvoirs publics, Periferia.

Notre démarche est exploratoire et n'a pas la prétention d'être exhaustive. Nos questionnements de départ ont ricoché sur une grande diversité de pratiques, de cultures, de territoires et de discours. Nous ferons de notre mieux pour en tirer des enseignements qui, croisés avec les cadres théoriques et l'analyse documentaire des informations transmises en cours de route par les personnes rencontrées, amèneront, nous l'espérons, à éclairer, à la lumière de la participation, la responsabilité sociétale des organisations publiques dans son histoire, son présent, ses défis d'avenir et surtout sa trajectoire.

## **2.1. Entretiens**

Nous avons choisi de travailler sur base de l'expérience des acteurs. Au départ des éléments pertinents issus du cadre théorique, nous avons élaboré une grille de questions qui constitue notre support pour l'analyse a posteriori des discours. Elle se trouve en annexe 3.

Nous avons contacté les organisations par mail. Lorsque la personne contactée initialement n'était pas celle la plus opportune pour participer à notre recherche, elle nous a fourni les coordonnées d'une autre. Toutes sauf une nous ont répondu favorablement. Nous les avons rencontrées sur leur lieu de travail (à l'exception de l'Autrichien et du Slovaque, que nous avons rencontrés lors d'une de leur venue à Bruxelles). Le tableau ci-dessous décrit les configurations de chacun des entretiens de manière chronologique. Ils ont eu lieu entre le 16 mars et le 26 avril 2017 et ont duré en moyenne chacun une heure. Trois langues ont été utilisées : le français, l'anglais et le néerlandais. Pour des raisons de liberté de parole des interlocuteurs, nous avons choisi de ne pas citer leur nom dans ce rapport et de nous concentrer sur le service concerné. Nous verrons dans l'analyse que la responsabilité sociétale est le plus souvent répartie sur plusieurs structures, ce qui constitue un élément complexifiant et essentiel à prendre en compte.

<b>Organisation</b>	<b>Service</b>	<b>Langue de l'entretien</b>
Service Public Fédéral Affaires Etrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement (SPF AE)	Education au Développement	FR
Coopération Technique Belge (CTB)	Gouvernance	FR
Autriche	Chancellerie fédérale	EN
Slovaquie	Quality management office	EN
Région de Bruxelles (SPRB)	Pouvoirs locaux	FR
Fédération Wallonie Bruxelles (FWB)	Centre de Prêt de Matériel (CPM)	FR
Ville de Bruxelles	Développement durable	FR
Coopération Technique Belge (CTB)	Environnement	FR
AISBL Periferia	Coordination	FR
ONSS	Développement de l'organisation	NL
Ministère de la Région Wallonne (MRW)	Développement durable	FR
ONEM	Bien-être	NL
Institut Fédéral du Développement Durable (IFDD)	Responsabilité sociétale	FR
ONEM	Management	FR

## **2.2. Analyse documentaire**

Lors des entretiens, les acteurs ont la plupart du temps référé à des documents qu'ils avaient élaborés en lien, proche ou plus lointain, avec leur responsabilité sociétale. Nous avons donc enrichi notre analyse par la lecture de ces documents. Ils ont également fait référence à d'autres sources d'informations ou à leur réseau de contacts, que nous avons consultés lorsque cela s'avérait pertinent.

## **2.3. Autres sources**

Ce travail de recherche constitue également une trajectoire de vie de plusieurs mois de curiosité, d'étonnement et d'apprentissage. Il s'enrichit de moments formels (conférences, expositions, ...) ou informels (rencontres dans le cadre de dynamiques citoyennes, ...) que nous avons également éclairés, au moins partiellement, avec nos lunettes « RSO ».

Intéressons-nous d'abord aux éléments contextuels.

### **3. Contexte**

Nous décrirons ci-dessous les éléments de contexte qui nous paraissent pertinents en lien avec l'échelle à laquelle nous avons choisi de travailler. Nous démarrerons par la participation citoyenne en Belgique, poursuivrons par l'évolution de la fonction publique belge ainsi que son positionnement vis-à-vis des ODD les plus reliés à la démarche de RSO et terminerons par une concrétisation de la notion de territoire.

#### **3.1. Participation : quels rôles respectifs pour les élus, les organisations publiques, la société civile et la population en Belgique ?**

##### ***3.1.1. Evolution de la participation en Belgique***

Rappelons, en préambule, que la société civile est **diverse** et que la représentativité et la légitimité de ses « porte-paroles » sont complexes à assurer. Il nous paraît néanmoins essentiel de nous pencher dessus, au risque d'être caricaturale et non exhaustive, pour mieux cerner la notion de « parties prenantes », de « sphère d'influence » et de « participation » telles que présentées dans la démarche de RSO.

Van Nuffel (2017) relève **deux axes** de dynamiques de la société civile : les revendications politiques et les actions locales (comme par exemple le mouvement de la Transition). Simon (2017) insiste quant à elle sur le fait que les collectifs citoyens ont un impact tant sur la **fabrique du sujet** que sur la **construction du collectif** et qu'il y a toujours un enjeu de **démocratie interne**. Nous analyserons cet aspect dans les expériences des acteurs que nous avons rencontrés.

*Periferia* (2013, p. 3), AiSBL qui promeut la mise en place d'espaces publics de débat, note que « *les deux dernières décennies ont vu le thème de la **participation citoyenne s'intensifier** et s'étendre de façon importante en Belgique, comme en Europe. Que ce soit au niveau des quartiers, des communes ou des régions ; au sein d'institutions publiques, d'associations ou d'entreprises ; qu'il s'agisse de consultation, de co-production ou de co-gestion ; qu'elle soit imposée légalement ou impulsée de manière spontanée et volontaire ; qu'il s'agisse de forums citoyens, budgets participatifs, conseils de quartier, comités de concertation, assemblées délibératives (...) la participation est mise à toutes les sauces. Cette évolution, qui semble a priori positive, s'accompagne cependant d'un regain de discours **critiques** à l'égard des processus participatifs et de ce qu'ils produisent.* »

La lettre aux habitants de Uccle (2016, p. 2) parle par exemple d'un « *façadisme de participation* ».

En 2014, *Periferia* poursuit (p. 3-7) en précisant que de plus en plus d'élus, parfois encouragés par un pouvoir subsidiant, initient des démarches de participation avec des citoyens, que ce soit pour des projets d'urbanisme, de cohésion sociale ou autres. En parallèle, les formes et les dispositifs de participation se sont considérablement développés. Ces deux évolutions font qu'aujourd'hui, il n'est pas toujours évident de savoir ce que chacun cherche à travers un processus participatif, les objectifs visés ou les étapes par lesquelles passer. Une **insatisfaction grandissante** s'installe autour des processus dits participatifs menés dans différents territoires, en Europe comme sur d'autres continents. Les critiques ne sont pas uniquement le fait des citoyens ; les élus politiques eux-mêmes, ainsi que les services administratifs et techniques, pointent également une série de limites à ces démarches.

Periferia a mené une recherche exploratoire (p. 9-11) en partant à la rencontre d'une dizaine d'élus politiques, actifs dans des communes wallonnes et bruxelloises de tailles diverses, et issus de différents partis (PS, Ecolo, MR-OpenVLD, FDF, cdH et SP.a), en les interrogeant sur le regard qu'ils portent sur la participation citoyenne. Cela a permis d'identifier trois « *logiques d'engagement de la participation* » :

- la participation des citoyens vue comme un moyen pour atteindre une société plus inclusive et critique ;
- la participation comme espace pour (re)légitimer l'action politique ;
- la participation des citoyens pour renforcer la cohésion sociale et l'implication dans sa commune.

Un peu caricaturales, les trois logiques analysées ne sont, bien entendu, pas exclusives les unes par rapport aux autres : parmi les élus rencontrés, certains présentaient une position hybride alliant deux logiques. De même, la position d'un élu peut évoluer au fil du temps et des expériences participatives qu'il vivra.

Une des conclusions de la recherche (p. 30) est que, dans une situation où l'objectif serait de construire des projets et décisions qui tiennent compte de réalités et préoccupations diverses, les dynamiques participatives devraient engager **l'ensemble des acteurs** : élus politiques et techniciens des services publics autant que citoyens, associations, collectifs.

Ceci rejoint notre réflexion sur la responsabilité sociétale des organisations publiques et leur impact sur la participation.

### ***3.1.2. Dynamiques citoyennes***

Penchons-nous sur quelques types concrets de **dynamiques citoyennes**.

Le réseau Transition belge a observé en 2016 un doublement du nombre d'initiatives en Belgique francophone et la tendance se confirme pour 2017.

Nous reprendrons ici quelques extraits d'une interview de De Schutter (2015) en nous intéressant en particulier au processus de transition plutôt qu'à son résultat : « dans la mise sur pied de ces initiatives citoyennes, le **processus** compte autant que le résultat. Il s'agit certes d'amorcer la descente énergétique et d'aller vers des communautés plus résilientes aux chocs externes, que ces chocs soient économiques ou naturels, en misant sur les ressources locales. (...) Mais il s'agit aussi d'affirmer, à l'échelle micro-politique des pratiques culturelles et des rapports sociaux, une exigence de démocratie et de participation qui érige chacun et chacune, vraiment, en co-auteur(e) de son environnement. (...) Afin que le potentiel de ces innovations se réalise, une **nouvelle grammaire du pouvoir** doit émerger peu à peu : non pas pour se supplanter à l'ancienne, ce qui serait périlleux, mais pour la dédoubler... Arendt appelait de ses vœux une politique décentralisée, qui apprend et qui cultive la socio-diversité comme un atout. »

En complément au réseau Transition, de nombreux autres types d'**initiatives** se développent telles que, par exemple, à Watermael-Boitsfort, 35 initiatives comme les GASAP (Groupe d'Achat Solidaires de l'Agriculture Paysanne), la Locale de Tout Autre Chose, la Donnerie, le Repair Café...

Un autre domaine émergent est l'**économie collaborative**, sur laquelle la Fondation Roi Baudoin (2017) vient de terminer une analyse approfondie et dont nous retiendrons la conclusion (p. 51) selon laquelle « les initiatives collaboratives se retrouvent dans de nombreux champs du social. Le numérique a pour sa part participé à modifier les pratiques et les usages. (...) L'économie collaborative réaffirme dans une certaine mesure l'attachement des citoyens aux biens communs, à des projets les servant, au fait de participer à des actions qui relèvent historiquement de l'État mais qui aujourd'hui peuvent aussi se partager à d'autres niveaux. Ceci vient poser une réflexion encore plus large et sans doute plus paradigmatique de repenser notre économie exclusivement fondée sur le travail, en créant de la valeur autour du service, de l'échange, du partage. »

## **3.2. Grammaire de l'action publique belge**

### **3.2.1. Structure**

Sur le site officiel Belgium.be, la structure de l'Etat fédéral et des niveaux de pouvoir est présentée comme suit (2017) : *« la pyramide de l'ancien État unitaire a laissé la place à un système plus complexe à trois étages, mis en place par la réforme de l'État. L'étage supérieur est occupé par l'État fédéral, les communautés et les régions qui sont tous trois égaux en droit. Ils interviennent donc sur un pied d'égalité mais dans des domaines différents. L'étage immédiatement inférieur est toujours occupé par les provinces. Mais au lieu d'être soumises, comme avant la réforme, à l'État central, elles doivent agir dans le cadre des compétences fédérales, communautaires ou régionales en étant subordonnées à toutes les autorités supérieures. A la base de l'édifice, on trouve encore les communes, qui sont les lieux de pouvoir les plus proches du citoyen. Elles aussi, comme les provinces, sont soumises aux autorités supérieures. Selon les compétences exercées, elles relèvent donc soit de l'État fédéral, soit de la communauté, soit de la région. Elles sont financées et contrôlées en ordre principal par les régions. »*

La structure institutionnelle belge est donc particulièrement complexe et les types d'organisation publique y sont nombreux : administrations, institutions publiques de sécurité sociale, intercommunales, musées... Nous verrons dans l'analyse de nos résultats en quoi cette complexité impacte parfois l'efficacité des démarches participatives.

### **3.2.2. Evolution**

Nous constatons pour le moment plusieurs grands changements. Nous en choisirons deux au niveau organisationnel.

Premièrement, au niveau fédéral, les contraintes budgétaires sont très strictes et se cumulent d'année en année. Les organisations se **réorganisent**, fusionnent et une partie d'entre elles perdent des compétences au profit du niveau régional. Nous verrons dans l'analyse des entretiens en quoi ces éléments impactent les démarches de RSO.

Deuxièmement, de manière plus générale, comme nous l'avons vu lors de la conférence visionnaire de l'OCDE intitulée « *Digitalisation et avenir du travail dans le secteur public* » (2017), l'évolution du contexte de la fonction publique et en particulier l'ouverture liée à la **numérisation** fait émerger de **nouveaux acteurs, outils et partenaires**. Il s'agit d'une occasion à saisir pour inventer de nouvelles manières d'apporter de la valeur via de nouvelles formes d'organisation, un partage des connaissances (y compris les données), une culture tournée vers les compétences, la co-production et la co-distribution avec les citoyens. C'est bien de cette co-production et co-distribution que discute notre sujet.

Vincent Triest (2016), dans son article prospectif, indique (p. 10) que « *le regain d'intérêt pour les « **biens communs** » représente une opportunité qui encourage le renouveau du service public. (...) Fondamentalement, les « communs » et le service public partagent la même dynamique de citoyenneté active et responsable, autrement dit de responsabilité sociétale. (...) Le rapprochement entre les services publics et l'économie des biens communs exige cependant que l'Etat ne soit plus situé en surplomb de la société, comme un corps étranger, mais qu'il soit considéré comme l'émanation de celle-ci* ». Il poursuit (p. 19) ainsi : « *un **gouvernement sociétal**, qui serait une combinaison de la participation citoyenne et d'une co-gestion par les fonctionnaires, traduit l'encastrement de la Fonction publique au sein de la société. L'Administration publique appartient à la communauté des citoyens. Elle fait partie des « biens communs ».* »

### ***3.2.3. Contribution aux Objectifs de Développement Durable : focus sur la participation***

Les organisations publiques sont également actrices dans le cadre des ODD (en annexe 1). Nous reprenons ci-dessous ce qui, dans l'analyse de la situation belge et des perspectives de mise en œuvre, se rapporte spécifiquement à la participation.

Kroll (2015, p. 4-5, traduction libre) a mené une étude sur les pays de l'OCDE dans le but d'analyser comment les pays « riches » performaient dans les domaines concernés par les ODD. L'incapacité de nos pays à lutter contre les inégalités croissantes, combinée à leur surutilisation des ressources, montrent qu'ils ne peuvent désormais plus servir de modèles pour le monde en développement et que, en matière de développement durable, tous les pays sont désormais des « **pays en développement** ». Un nouveau modèle socio-économique plus inclusif et durable s'impose donc pour le futur.

Pour la première fois (p. 84), la gouvernance a pu être, après de nombreuses discussions multi-parties prenantes, incorporée dans les ODD au travers de l'ODD 16 « Paix, Justice et Institutions efficaces ». Une étude complémentaire (p. 94) indique la corrélation positive entre les résultats aux ODD et la qualité de la **démocratie**, ainsi que les capacités en matière de **gouvernance**.

Ceci nous encourage dans la démarche de RSO.

En Belgique, le **gouvernement fédéral** dispose d'un *Plan fédéral de développement durable* qu'il convient de conjuguer avec les ambitions du *Nouvel agenda post 2015*. Les **régions**, quant à elles, devront adopter des plans pluriannuels de développement durable. Tendre vers la réalisation des ODD suppose donc que toutes les autorités compétentes s'engagent – en concertation les unes avec les autres – dans une réelle **cohérence des politiques** et définissent leurs orientations stratégiques au-delà du simple objectif de croissance économique. (Van Cutsem, 2016, p.44)

L'Institut Fédéral de Développement Durable (IFDD), via le site [www.sdgs.be](http://www.sdgs.be), **informe** la société civile et les entreprises et **centralise** les initiatives sur base volontaire.

La *Belgian SDG Charter* élaborée par le SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement et par SHIFT, décrit le rôle du secteur privé, de la société civile et du secteur public dans le **développement international** et incite les différents acteurs à s'engager en la signant.

Associations 21 (2015, p. 7-8) a formulé, avec la collaboration d'un grand nombre **d'associations de la société civile**, des pistes pour la mise en œuvre des ODD en Belgique. Nous retenons ci-dessous l'articulation des différents niveaux de pouvoir.

Les ODD touchent un large éventail de politiques. Leur mise en œuvre se fera donc à partir de divers **ministères**. De plus, ces objectifs concernent des **politiques européennes, fédérales et régionales**. La **participation** à tous ces niveaux est très importante pour le succès des ODD, tant au cours de la préparation qu'au moment de mettre en œuvre les décisions. En impliquant la **population et la société civile**, on aboutit à des décisions plus réfléchies et plus largement soutenues. En outre, la participation permet une plus grande prise de conscience du développement durable parmi la population, les entreprises et les associations. Ce faisant, on veillera à ce que la participation de **tous les groupes** soit possible. Dans l'esprit des ODD, ceci implique de garantir la participation des femmes et des groupes vulnérables.

Les **communes** constituent un **maillon crucial** entre les autorités régionales et fédérales d'une part, et les citoyens d'autre part. Elles sont mieux à même de tenir compte des initiatives citoyennes et d'autres sources d'inspiration locales, pour ancrer les ODD dans les réalités de terrain, là où la culture de la coproduction et la mobilisation sont présentes.

Dès 1992, elles ont eu l'occasion de s'impliquer dans un processus similaire en intégrant, d'une manière ou d'une autre selon les régions, la dynamique des "Agendas 21 de développement durable" dans les outils de planification communaux. La prise en compte des ODD au niveau communal leur fournira l'occasion de relancer cette dynamique si nécessaire, ou d'en lancer une nouvelle, avec l'appui d'organisations internationales telles que le Réseau Mondial des Villes, Gouvernements Locaux et Régionaux (UCLG) ou de partenaires locaux.

Au niveau de la **société civile**, le cadre stratégique commun (CSC) Belgique est basé sur l'analyse contextuelle commune Nord (ACC) qui a été approuvée par le Ministre de la Coopération au développement De Croo, fin décembre 2015.

Nous avons réalisé une lecture teintée des lunettes RSO des différentes recommandations formulées par la société civile au travers d'Association 21 (2015). Plusieurs concernent directement les organisations publiques belges. Nous relèverons en particulier, en matière de participation et en lien avec les deux questions centrales que nous avons étudiées (Environnement, Communauté et développement local) :

- ODD 2 : le rôle d'exemple dans les politiques d'achat et les critères de durabilité dans les marchés publics (p. 12),
- ODD 3 : le respect des normes en matière de qualité de l'air (p. 14),
- ODD 6 et 7 : la mise en œuvre des plans de gestion de l'eau (p. 22) et de services énergétiques durables (p. 24-25),
- ODD 8 : la minimisation de l'impact de la production et de la consommation sur l'environnement et le renforcement du dialogue structurel avec les acteurs sociaux (p. 27) ainsi que le renforcement des capacités des organisations publiques des pays en développement partenaires (p. 28),
- ODD 9 : la mise en place d'une infrastructure publique respectueuse de l'environnement (p. 29),
- ODD 10 : l'inclusion de la participation de la population locale comme condition lors de la conclusion de partenariats avec d'autres pays (p.32),

- ODD 11 : l'implication des citoyens (97.5 % de la population belge vit dans les zones urbaines) dans l'aménagement du territoire (p. 33), la construction d'espaces publics de qualité et la réduction des déchets (p. 34),
- ODD 12 : une réduction de l'utilisation de l'énergie et des ressources via notamment l'achat public de produits durables (p. 36) et l'évitement des impacts environnementaux et sociaux négatifs dans les programmes de développement (p. 38),
- ODD 13 : l'instauration de mesures pour lutter contre les changements climatiques (p. 40),
- ODD 15 : une gouvernance qui minimise les impacts négatifs sur la biodiversité, notamment via les « biens communs mondiaux » (p. 44),
- ODD 17 : l'accroissement de la qualité de l'aide au développement en misant sur la bonne gouvernance et en partant tant que possible de l'expertise et de la participation des communautés locales (p. 51).
- En outre, l'ODD 16 porte spécifiquement sur la promotion, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. Les recommandations portent notamment sur la reconnaissance de la « *plus-value de processus participatifs larges et soutenus et la force, le dynamisme et l'expertise de la vie associative, dont le travail politique peut se nourrir* » ainsi que sur le fait que « *le gouvernement fédéral doit établir un partenariat formel avec le secteur associatif.* » (p. 47)

En complément à ces recommandations du monde associatif sur les ODD, reprenons maintenant, toujours en lien avec la démarche de RSO, des éléments clés tels que présentés par les autorités belges, pour la **Belgique** aux différents niveaux de pouvoir, dans « *2050... Une vision à long terme* » et rédigés par l'IFDD.

En 2050 (p. 15), l'autorité publique fédérale, en tant qu'acteur majeur de la société, sera le garant de l'intérêt général et collectif. Elle aura développé des politiques transversales pour opérer la transition vers un développement durable, notamment en ce qui concerne le fonctionnement des pouvoirs publics et les finances publiques, la politique scientifique et la coopération au développement. Dans le prolongement des efforts existants, une nouvelle gouvernance politique sera mise en place. Elle implique que l'autorité publique fédérale remplisse un rôle d'impulsion et de régulation par rapport à des objectifs précis et convenus. Elle se concerte et peut créer entre autres des partenariats avec tous les acteurs de la société civile (partenaires sociaux et organisations non-gouvernementales) ainsi que des mécanismes innovants de financement afin de répondre rapidement aux changements de la société. L'autorité publique fédérale remplira aussi un rôle de veille pour anticiper les incidences des politiques publiques et des nouveaux défis sociétaux sur l'ensemble des citoyens et en particulier sur les plus démunis.

En matière de **pouvoirs publics**, l'autorité publique fédérale garantira le fonctionnement démocratique de ses organes de concertation et de consultation.

L'autorité publique fédérale procurera à tous les usagers, quelles que soient leur condition sociale et culturelle, un service répondant à leurs attentes, tenant compte de l'intérêt général.

La collaboration internationale sera orientée sur le développement durable. Les politiques publiques, y compris au niveau international et européen, seront développées en adéquation avec les objectifs de la vision à long terme de développement durable.

Les institutions de l'autorité publique fédérale contribueront à un développement durable en accroissant leurs performances environnementales et sociales.

En matière de **politique scientifique**, les résultats de la recherche seront pris en compte dans l'élaboration des politiques, en impliquant les parties prenantes et les utilisateurs de ces résultats dès le début : dans l'identification des problèmes, et dans la formulation des questions et des objectifs de la recherche.

La recherche stratégique se mettra au service des défis sociétaux et de développement durable.

En matière de **coopération au développement**, les mesures politiques dans divers domaines pertinents (commerce, réglementation financière, migration, agriculture, etc.) n'auront pas d'incidences négatives sur un développement durable dans le monde et en particulier dans les pays les moins avancés.

Dans le contexte du cadre global du développement post-2015, la coopération au développement visera elle aussi, sur base d'une approche fondée sur les droits à soutenir, le développement et la réalisation des objectifs de développement durable, tout en tenant compte des besoins fluctuants en matière de lutte contre la pauvreté des pays les plus pauvres, les plus vulnérables et les plus fragiles et au sein même de ces pays.

L'aide publique au développement (APD) restera un canal prévisible et efficace pour atteindre les pays et les populations les plus pauvres, tout en s'inscrivant dans les principes d'efficacité de l'aide (Déclaration de Paris, agenda d'Accra et Partenariat de Busan et adaptations ultérieures concernant l'appropriation, la concordance avec leur politique, l'harmonisation entre les donateurs, la gestion orientée résultat, la responsabilité mutuelle et une meilleure prévisibilité des moyens).

La coopération au développement belge continuera de s'adapter au contexte international afin de jouer un rôle là où elle s'avère nécessaire et efficace. Elle continuera à soutenir les pays en développement - en accordant la priorité aux pays les moins avancés et aux pays les plus vulnérables –, à faire face aux risques environnementaux liés à la protection des ressources naturelles, à la déforestation mondiale, à la perte de biodiversité, à la désertification, au changement des modes de consommation et de production, et à assurer une transition vers des sociétés bas-carbone et aussi « *climate-resilient* » que possible. Elle continuera de porter une attention particulière à la lutte contre les inégalités.

Nous avons vu que l'ensemble de ces documents prospectifs, émanant tant de la fonction publique elle-même que du monde associatif, amènent un certain nombre d'éléments clés importants pour le futur, tant en matière de participation et de gouvernance qu'en matière de contenus sur lesquels agir en priorité. Dans notre analyse de la démarche CARS et de l'expérience des acteurs, nous verrons dans quelle mesure ils sont présents dans les méthodologies et les pratiques concrètes.

### **3.3. Territoire**

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, en matière de RSO, les organisations publiques ont une double implication par rapport à leur territoire : l'impact de l'organisation publique sur son propre territoire et les politiques publiques de gestion du territoire. Dans notre recherche, nous nous focaliserons en particulier sur l'impact de l'organisation sur son propre territoire.

Voyons d'abord brièvement comment celui-ci évolue et comment, en matière de développement territorial, la question de l'échelle y est traitée, en nous appuyant sur quelques auteurs urbanistes et architectes.

Pour Malherbe (2016, p. 49-50), les conséquences territoriales de la montée en puissance des aires métropolitaines amènent des problématiques communes rencontrées en Flandre, à Bruxelles, en Wallonie ou ailleurs, mais avec des intensités diverses. Elles nécessitent de repenser l'organisation des territoires en prenant en compte les problématiques comme l'artificialisation du sol due à une périurbanisation de plus en plus lointaine, des ségrégations socio-spatiales en croissance, des problèmes de mobilité et d'accessibilité. Le **grand territoire** est l'échelle pertinente pour traiter ces questions. La région wallonne a ses spécificités : mélange de ruralité et de villes moyennes, d'aires de croissance et de reconversion. Initiatives communales, supra-communales, provinciales, parcs naturels, influences de territoires voisins : autant de strates d'action développant des projets sur les grands territoires. Tout ce qui approche le grand territoire est dès lors tributaire, en grande partie, d'initiatives de **forces vives locales** qui définissent un problème, qui sensibilisent autour de ce problème et tentent d'apporter des éléments de réponse. Le gouvernement wallon soutient ces initiatives par la création d'une plate-forme d'intelligence territoriale animée par l'Institut Destrée.

Les provinces et les intercommunales se positionnent dans cette question du grand territoire en soutenant des projets supra-communaux. Le débat qui revient régulièrement sur la table concernant le rôle des provinces n'est sans doute pas étranger à cet intérêt provincial pour le développement territorial.

Vigano (2016, p. 61) introduit quant à elle l'idée d'une **échelle métropolitaine**, plus large que la ville mais plus petite que la région.

On observe, en outre, un intérêt de plus en plus important pour les **villes** en tant que territoires qui accueillent une grande majorité de la population, tel qu'Atelier Brussels (2016, p. 29) lors de l'exposition sur Bruxelles *A Good City Has Industry* le défend : « *la ville est un lieu où habitent, s'attardent, se rencontrent et collaborent des gens de toutes sortes. Si hormis les bureaux, universités ou écoles, nous arrivons à implanter aussi plus solidement l'industrie autour des espaces publics urbains, nous construirons une ville entreprenante et solidaire où penseurs et faiseurs collaborent et s'appuient mutuellement.* »

Outre les questions d'échelle et le mouvement de « relocalisation » des actions citoyennes, la terre devient également de plus en plus importante en tant que « ressource ». La **gouvernance foncière**, qui constitue tout un pan d'étude en tant que tel, attirera notre attention, en particulier en matière de RSO, sur les conflits d'accès aux ressources (terre, énergie, eau...) qui pourraient subvenir dans le cadre de l'implantation ou les activités d'une organisation publique sur le territoire d'une population. Ainsi, comme le dit Bouchedor (2014, p. 9) : « *Le rôle des décideurs politiques pour une meilleure gouvernance foncière en Europe et en Belgique reste déterminant pour envisager une refonte globale du système foncier en place. La force d'impulsion, d'incitation et d'expérimentation de la **société civile** peut également ouvrir de nouvelles alternatives. La multiplication d'initiatives citoyennes – coopérative de finance solidaire, agriculture urbaine, espace-tests agricoles – pour répondre au problème brûlant de l'accès à la terre en Europe témoigne de cette dynamique grandissante.* »

Nous venons de dresser les éléments du contexte autour d'une démarche de RSO : tant en matière de fonction publique et de ses enjeux en matière d'ODD notamment qu'en matière de territoire et de population. Revenons sur la définition de la participation que nous avons proposée à l'issue du cadre théorique pour la compléter sur base du contexte<sup>5</sup> afin d'enrichir la grille d'analyse du CARS et celle de l'expérience des acteurs.

*La participation citoyenne se compose :*

- *D'une part, des **initiatives** émanant de citoyens (organisés ou non en réseau en vue de partager des ressources) en lien avec la gestion « publique » au sens large du terme (relatif à une collectivité, par opposition à « privé »).*

L'analyse du contexte montre un **accroissement** important des initiatives locales ainsi qu'un réel enjeu de **démocratie interne** au sein de ces groupes et un impact sur la fabrique du **sujet** dans la recherche d'équilibre entre intérêt individuel et intérêt collectif.

- *D'autre part, des **processus de gouvernance** mis en place par les organisations publiques pour permettre la participation des citoyens à la gestion publique au travers d'identification des parties prenantes ( considérées comme « individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation »), d'analyse des besoins, de délibération, de co-construction d'actions, de co-décision... en vue de soutenir les efforts collectifs sur un territoire et de favoriser les conditions d'accroissement des capacités des individus afin de concilier ces besoins de capacité avec les enjeux locaux et globaux en matière écologique et sociale.*

---

<sup>5</sup> Les éléments de la définition sont repris en italique.

La société civile belge, dans sa **diversité**, pose la question de la représentativité et de la légitimité pour la participation. La fonction publique quant à elle se **redessine** avec une ouverture, notamment liée à la numérisation, qui fait émerger de nouveaux acteurs, outils et partenaires.

Globalement, on assiste tant à une **augmentation** de la participation sous différentes formes qu'à une **insatisfaction** grandissante à son égard tant chez les citoyens que chez les élus ou les organisations publiques.

- *En retour, les acteurs individuels ou organisationnels qui initient la transition contribuent à modeler l'environnement institutionnel. C'est ce qui caractérise "l'encastrement politique" des organisations.*

La vision de l'Administration publique comme « bien commun » aux citoyens est encore **prospective**. L'évolution vers plus d'encastrement devrait engager **l'ensemble des acteurs** : élus politiques et techniciens des services publics autant que citoyens et collectifs.

Enfin, la question de l'**échelle** pertinente pour favoriser la participation et l'encastrement reste ouverte avec néanmoins une tendance à **relocaliser** les actions.

Entrons maintenant dans notre recherche en articulant ces différents axes.

## 4. Traitement de données

Nous avons analysé le CARS sur base de la grille construite et reprise en annexe 3.

Chaque entretien avec les acteurs a été retranscrit puis codé selon les axes d'analyse pertinents tels que repris en annexe 3 et complétés par d'autres axes apparus en cours d'expérience. Le contenu des discours était assez hétérogène. Nous avons donc regroupé de manière thématique, de la manière la plus exhaustive possible, les différents discours qui sous-tendaient chacun des critères, en indiquant la référence de l'organisation concernée pour préciser notre analyse.

## 5. Analyse des résultats

### 5.1. Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale (CARS)

La mise en œuvre d'une auto-évaluation de la responsabilité sociétale est une double démarche : elle vise bien entendu à atteindre des résultats en termes de **contenu** (prendre des mesures qui augmenteront la responsabilité sociétale de l'organisation en lien avec les sept thématiques traitées par les sept questions centrales) ; elle vise aussi à mettre en place un **processus** participatif et d'apprentissage organisationnel au travers d'un dispositif (groupes de travail, consultation des parties prenantes, suivi...). Nous analyserons les deux volets.

#### 5.1.1. *Ontogenèse*

Dans notre cadre théorique, nous avons présenté le processus formel d'élaboration du CARS. Nous analysons ici la **démarche participative** mise en œuvre pour y arriver et les acteurs impliqués.

Le CARS est issu de la réflexion de Jean-Marc Dochot suite à la parution de la norme ISO 26000 en 2011. Les principes RS ont été présentés pour la première fois au séminaire des directeurs Personnel et Organisation (P&O) des différentes organisations fédérales en 2014. Suite à leur intérêt, Jean-Marc Dochot a documenté la démarche par de nombreuses lectures scientifiques, méthodologiques et de littérature grise. L'outil en tant que tel a été développé de manière participative avec un groupe de six collègues volontaires du SPF P&O (dont nous avons fait partie. Pour toutes les étapes ultérieures, nous n'avons pas été impliquée, ce qui nous permet donc une prise de recul) issus de différents horizons (RH, qualité, *reporting*, juridique, développement de l'organisation...).

Les principes de départ étaient : un souhait de fidélité à l'ISO 26000 et au paradigme de Développement Durable en vue de garantir une solidité méthodologique et une volonté d'introduire des spécificités de la fonction publique.

Le groupe de travail s'est réuni en 2014 et 2015 selon la chronologie suivante : une réunion de préparation, une ou deux réunion(s) par question centrale puis une réunion de clôture. Chaque membre du groupe de travail a préparé en profondeur une question centrale ; une réelle discussion a eu lieu sur chaque « mot ». La finalisation de l'outil en tant que telle a été menée par Jean-Marc Dochot, ainsi que le développement d'outils complémentaires en vue de soutenir son implémentation (livre du formateur, livre du participant, cartes par domaines d'action...).

Le CARS a été testé à l'ONSS ; sur base d'une analyse de satisfaction auprès des participants, la méthodologie a été adaptée et appliquée ensuite à l'ONEM. Lors de l'expérience à l'ONEM, un chapitre a été ajouté (actions RSO déjà en cours au sein de l'organisation au sein de l'organisation). Il existe donc actuellement sous forme d'une version améliorée par deux fois qui est encore susceptible d'évoluer pour correspondre aux besoins des organisations.

Analysons maintenant concrètement comment il s'articule et se met en œuvre.

### **5.1.2. Acteurs**

La démarche est décidée par le **Comité de Direction** de l'organisation. Il y a un souhait explicite que le management s'engage dans la démarche et valide le plan d'action, de manière à assurer sa pérennité.

Le comité de direction désigne un **chef de projet**, qui appartient par exemple au service d'encadrement P&O de l'organisation ou au service du Président.

L'organisation constitue un **groupe de travail** sur base de critères qu'elle détermine (par exemple : personnes volontaires, représentatives des différents services...).

Deux **facilitateurs** externes à l'organisation accompagnent les *workshops*. Pour les deux organisations pilotes, cette facilitation a été assurée par le SPF P&O. L'objectif de travailler avec des facilitateurs externes est de permettre aux différents acteurs de l'organisation de participer au processus au niveau du contenu sans avoir un rôle supplémentaire de « gestionnaire » des réunions. En outre, des externes sont, a priori, plus neutres dans la mesure où ils n'ont pas d'enjeu de positionnement au sein de l'organisation et ne connaissent pas les participants (ou les connaissent peu). Néanmoins, un facilitateur externe dont la mission consiste à implémenter le processus CARS aura comme enjeu de le mener à bien et de consolider les expériences d'une organisation à l'autre. Le cap est donc assuré et les critères de réussite le plus optimisés possibles. Nous y reviendrons dans le chapitre ad hoc.

### **5.1.3. Contenu**

Lors de notre analyse documentaire, nous avons pu identifier plusieurs **valeurs** sous-jacentes à la démarche telles que la démocratie, le civisme, le respect des règles, le respect de la population et des acteurs locaux, la participation, la diversité, le rôle d'exemple de l'organisation publique, le Développement Durable (et en particulier l'attention pour les générations futures, la gestion des coûts, le principe de précaution, le principe du pollueur-payeur...), la résilience, le développement territorial... Nous y reviendrons dans notre analyse des deux questions centrales.

Au niveau de la **transition** dans laquelle la démarche s'inscrit, nous estimons que cette dernière est très progressiste en matière de DD et de **participation**, avec le souhait explicite de respecter le cadre légal ainsi que de soutenir les initiatives du territoire lorsque cela s'avère pertinent (sans toutefois se substituer aux acteurs locaux). Tel qu'il est conçu, le processus vise donc bien - tel que décrit dans le modèle *Perspective Multi-Niveaux (Multi Level Perspective, MLP)* que nous avons étudié dans notre cadre théorique - à favoriser les initiatives de **niches**, à respecter le **paysage** et les **systèmes socio-techniques** existants, tout en améliorant l'impact de l'organisation, là où c'est possible, sur les trois axes du **Développement Durable** : le social, l'économique et l'environnemental.

#### ***5.1.4. Les questions centrales « Environnement » et « Communauté et Développement local »***

Nous avons codé les deux questions centrales (reprises en annexe 4 et 5) selon différents axes d'analyse. En voici les principales constatations.

Parties prenantes et sphère d'influence : les mesures proposées sont résolument **participatives** et prescrivent d'éviter l'ingérence (« *si c'est possible et si il y a lieu* ») pour favoriser la **pérennité** des actions et l'indépendance de la communauté vis-à-vis de l'organisation. Cet objectif d'indépendance de la communauté vis-à-vis de l'organisation nous paraît particulièrement intéressant en matière de participation et rejoint l'idée transitionnelle de « relocalisation » et de « résilience ».

Nous avons regroupé **différents types d'acteurs** qui sont tant des partenaires directs que des acteurs dans la sphère d'influence indirecte. Notamment :

- Les bénéficiaires directs : citoyens bénéficiaires du service de l'organisation, clients.
- Les pouvoirs locaux : pouvoirs publics locaux et représentants politiques...
- Les « fournisseurs » : prestataires, soumissionnaires, fournisseurs, organisations non marchandes locales, petites entreprises...

- Les partenariats actuels ou à créer : organisations engagées dans la protection de la faune et de la flore, établissements d'enseignements, universités, laboratoires de recherche, organismes de diffusion de la culture technologique, associations culturelles...
- La population du territoire : ensemble de la population, voisinage, groupes défavorisés, groupes représentatifs de la communauté, associations locales, partenaires locaux porteurs de projet, travailleurs locaux, stagiaires...
- Les membres du personnel.

Articulation MLP : « co-habitation » avec le paysage, les systèmes socio-techniques et niches existants : plusieurs cadres sont pris en compte, tant au sein de l'organisation (comme les plans stratégiques) qu'en dehors (tels que les Droits de l'homme, les réglementations, les taxes, les normes, les labels...). Certains sont utilisés comme des **leviers** pour soutenir la transition vers plus de RSO, comme par exemple le recours à des clauses dans les marchés publics qui spécifient des critères de DD (circuits courts, économie sociale...). En retour, la RSO est également envisagée pour susciter et soutenir des projets locaux. Des mesures défavorables à l'environnement (utilisation des ressources non renouvelables, pollution...) et à la communauté (non utilisation des ressources locales...) sont diminuées progressivement.

Ancrage sur le territoire : l'analyse met en évidence le réel souhait d'ancrage sur le territoire (*« l'organisation doit se considérer comme faisant partie intégrante de la communauté »*) au travers des acteurs que nous avons cités ci-dessus et au travers de plusieurs éléments tels que : l'accent sur le développement territorial et la valorisation des ressources de la communauté, la notion de « bassin d'emploi », la réflexion sur l'implantation de l'organisation et sur son impact en matière environnementale, le rôle d'information et de sensibilisation des organisations publiques, l'évaluation de l'impact économique (positif) sur la société aux niveaux local, régional, national et international, le soutien de l'engagement civique...

Mesure : la démarche prévoit des indicateurs lorsque c'est possible. Ils portent tant sur les moyens utilisés en amont (pour réduire les nuisances ou favoriser les bénéfiques) que sur les résultats obtenus en aval (les nuisances et les bénéfiques) et sur les prévisions pour le futur. En outre, il y a un réel souhait de **suivi** de processus au travers d'audits, de rapports rigoureux et indépendants ainsi que d'un rapportage vers les parties prenantes.

Lien avec les ODD : si nous croisons les ODD prioritaires pour la Belgique, que nous avons identifiés dans notre étude contextuelle, avec les deux questions centrales, nous identifions de nombreux leviers, tels que notamment le rôle d'exemple dans les politiques d'achat et les critères de durabilité dans les marchés publics (ODD 2), des mesures de gestion de l'eau (ODD 6), d'accès à une énergie renouvelable (ODD 7), de la qualité de l'air (ODD 13). En particulier, la RSO rejoint l'ODD 16, qui porte spécifiquement sur la promotion, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

#### **5.1.5. Les questions centrales « Relations avec le citoyen » et « Gouvernance »**

En complément, nous avons analysé la question centrale 6 qui porte sur les **Relations avec les citoyens** à la recherche d'une démarche participative. Néanmoins, cette question porte principalement sur la mission principale de l'organisation vis-à-vis de ses usagers plutôt que sur ses relations de co-construction avec eux, comme nous pouvons le voir dans les extraits ci-dessous de la brochure du CARS (SPF P&O, 2016, p. 48).

Définition et lien avec la responsabilité sociétale : « *Le citoyen est une personne ou un groupe utilisant des prestations résultant des décisions et activités de l'organisation. Les organisations publiques ont notamment pour vocation de proposer des biens et services et de fournir des informations assurant une consommation et un développement durables en prenant en compte les personnes vulnérables.* »

*« La responsabilité sociétale est en lien étroit avec les questions relatives à la consommation durable, à la gestion des plaintes, à la protection de la santé, à la protection des données et de la vie privée, à l'accès aux produits et services essentiels, à la satisfaction des besoins des citoyens vulnérables et défavorisés et l'éducation. »*

Contenu : *« On peut identifier 5 domaines d'action pour défendre le **respect des citoyens en lien avec la responsabilité** :*

- 1. Accès à l'information et aux prestations.*
- 2. Protection de la santé et de la sécurité des citoyens.*
- 3. Gestion des plaintes, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les citoyens.*
- 4. Protection des données et de la vie privée des citoyens.*
- 5. Education et sensibilisation ».*

En outre, la question centrale sur la **Gouvernance** aborde quant à elle deux aspects qui soutiennent une démarche participative : la redevabilité et les relations avec les parties prenantes (SPF P&O, 2016, p. 17).

Objectif de l'application du principe de redevabilité : *« Déterminer la capacité de l'organisation à communiquer à l'extérieur ses résultats de performance en matière de responsabilité sociétale dans le cadre du principe de transparence. La redevabilité implique également que l'organisation réponde de ses décisions et activités vis-à-vis de ceux qui sont affectés par celles-ci. »*

Objectif des relations avec les parties prenantes :

- « Identifier la manière dont l'organisation identifie ses parties prenantes, les méthodes mises en œuvre pour dialoguer avec elles ainsi que la manière d'appréhender les intérêts et attentes des parties prenantes.*
- Vérifier la cohérence entre ces attentes et la stratégie et planification de l'organisation. »*

Les réflexions autour de la question de la gouvernance pourraient donc sous-tendre une démarche participative. Dans les faits, cette question centrale est proposée un an après la mise en œuvre du plan d'action et pas lors de son élaboration. Elle permet donc d'optimiser le processus RS mais pas d'en dessiner les contours participatifs dès sa genèse.

#### ***5.1.6. Apprentissage et récit de trajectoire***

Après les deux expériences pilotes, la méthodologie du CARS a été améliorée et une étape supplémentaire lui a été ajoutée : dresser un bilan après un an des actions réalisées et de la manière dont la RSO a été prise en compte dans la gouvernance de l'organisation. Un « jeu » a été développé pour utiliser le CARS en tant que sensibilisation à la RS pour les collaborateurs et rendre ainsi la démarche plus participative, au-delà du cercle restreint des comités de direction. Nous sommes donc bien là dans un processus axé sur l'apprentissage organisationnel et sur la trajectoire de transition.

#### ***5.1.7. Conclusion sur l'analyse du CARS***

Sur base de l'analyse textuelle et de trajectoire que nous avons réalisée et en articulant notre cadre théorique, nous pensons que le CARS est réellement porteur, tant sur le contenu que sur le processus, des facteurs de succès pour soutenir une démarche participative et qu'il les articule bien aux trois niveaux du modèle heuristique de transition *MLP*, ce qui nous paraît être un gage de qualité.

Lorsque nous revenons aux éléments essentiels de notre définition de la participation, nous voyons que le CARS couvre les trois volets<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Les éléments de la définition sont repris en italique.

- Des **initiatives** émanant de citoyens en lien avec la gestion « publique » (...): le CARS propose de soutenir, au travers de la question centrale « Communauté et Développement local », les initiatives citoyennes dans une démarche pérenne et considère l'organisation publique comme faisant partie de la communauté sur le territoire tout en respectant le rôle de chacun. Il porte des valeurs telles que la démocratie, la diversité...
- Des **processus de gouvernance** mis en place par les organisations publiques pour permettre la participation des citoyens à la gestion publique (...) en vue de soutenir les efforts collectifs sur un territoire et de favoriser les conditions d'accroissement des capacités des individus (...): le CARS propose un processus structuré d'identification des parties prenantes, veille à la démocratie interne au sein des groupes de travail qui le mettent en œuvre et s'appuie sur des principes de gouvernance tels que la redevabilité et la cohérence entre l'identification des besoins des parties prenantes et la planification des actions. Au travers des questions centrales « Relations avec le citoyen » et « Communauté et Développement local », il permet d'identifier des actions qui favorisent les capacités des individus.
- En retour, les acteurs individuels ou organisationnels qui initient la transition contribuent à modeler l'environnement institutionnel. C'est ce qui caractérise "**l'encastrement politique**" des organisations : En se considérant comme partie intégrante de la communauté et en respectant les droits de chacun, l'organisation qui respecte les principes de la démarche RS tend à un plus grand encastrement.

Analysons maintenant comment le CARS a été utilisé dans les deux expériences pilotes et éclairons-le par d'autres démarches RS en vue de le mettre à l'épreuve des résultats atteints jusqu'à présent.

## 5.2. Expérience des acteurs

Nous présenterons les résultats en plusieurs axes articulés sur base de notre grille d'analyse (en annexe 3) et de certains éléments de la grille *CATWOE* pour l'analyse d'une transformation de Peter Checkland<sup>7</sup> et les éclairerons par des éléments issus du cadre théorique. Nous identifierons ensuite ce qui nous paraît être des facteurs de succès d'une démarche de RSO qui se voudrait participative. Nous avons repris dans le corps de texte de notre travail les éléments essentiels et certains extraits de discours de personnes rencontrées. L'analyse détaillée et référencée sur base des auteurs se trouve en annexe 6.

A l'issue du chapitre sur la transition qui analyse la trajectoire et la profondeur des changements, nous synthétiserons nos résultats sur base de notre définition de la participation.

---

<sup>7</sup> Cité par Hubert (2002, p. 54) :

- *Customers* : bénéficiaires, victimes
- *Actors* : institutions, organisations, personnes, objets
- *Transformation*
- *Owner* : propriétaire de la transformation
- *Environmental constraints* : acquis
- *World view* : vision du monde

### ***5.2.1. L'objet de la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation publique***

La RSO constitue à la fois la mission de l'organisation publique en tant que telle et une politique interne à mettre en œuvre selon différents axes. Nous avons constaté que l'articulation de ces **deux niveaux** prête à **confusion** dans la plupart des organisations rencontrées, et en particulier chez les acteurs publics locaux, dont la mission en tant que telle est en soi très proche des citoyens et où c'est comme si la RS dans la gouvernance interne en découlait forcément, ce qui n'est pas le cas.

En effet, la RS est mise en œuvre en interne de manière partielle et par des acteurs divers. Nous reviendrons sur cette question de la « place ».

En outre, le concept de RSO reste relativement abstrait pour la plupart des personnes interrogées : l'ISO 26000 est **peu connu** (uniquement de nom la plupart du temps) ou inconnu et le CARS n'est pas connu, en dehors de l'ONSS et l'ONEM. Nous pouvons postuler que ceci constitue un frein à la diffusion du paradigme.

### ***5.2.2. Son ontogenèse au sein d'une organisation***

Nous avons identifié différents types d'éléments déclencheurs de la démarche RS. Pour l'ONSS et l'ONEM :

- Un processus de gestion de la **qualité** préalable comme un CAF, des enquêtes de satisfaction et une certification EFQM.
- Le souhait d'être considéré comme un **exemple** et de s'engager dans un **projet fédérateur** pour les membres du personnel.
- Des **valeurs** telles que la solidarité à l'ONSS, la productivité à l'ONEM...
- L'opportunité d'utiliser une **méthodologie novatrice, structurée et rigoureuse**.

Pour les organisations qui n'ont pas mis en œuvre le CARS en tant que tel mais qui ont des pratiques RS, nous pouvons identifier :

- Un changement d'**acteurs**. Par exemple : un nouveau **gouvernement** qui souhaite introduire plus de transparence en Slovaquie ; un **élu** qui initie et finance la dynamique participative à la Région de Bruxelles ; une nouvelle **Secrétaire Générale** à la Région Wallonne, un nouveau **gestionnaire** au CPM...
- Un processus de gestion de la **qualité** préalable comme un CAF et une certification EFQM.
- Le **dynamisme et la fierté** d'être considéré comme un pilote, comme par exemple au CPM pour la mise en œuvre de la Déclaration de Service aux Usagers.
- Des **valeurs**. Par exemple : les droits humains et la cohérence à la CTB...
- Des éléments historiques. Par exemple : un sous-financement au CPM qui a amené à rechercher des solutions créatives pour optimiser l'efficacité, un audit qui avait pointé du doigt des pratiques peu transparentes....

### ***5.2.3. Le processus et sa dynamique participative interne***

A l'ONSS, en matière de RSO, **différentes** initiatives existent mais sans toujours de clarté sur qui fait quoi. Le projet CARS, coordonné par une personne de la Direction Développement de l'Organisation, a permis de **mettre les acteurs ensemble**. Il y a un souhait d'aller vers une structure RSO qui regroupe les initiatives ; ce n'est pas encore mis en place « *par manque de personnel* ».

A l'ONEM, au niveau de la **démocratie interne**, le groupe de travail était constitué de 15 personnes. Dans les faits, la présence de l'Administrateur général, très positive en termes d'implication et de partage de vision, a sans doute eu un impact sur le taux de participation des autres personnes présentes, qui ne se sont pas toujours exprimées de manière indépendante.

Dans les deux organisations, la démarche a permis **d'élaborer des actions de manière très structurée** sur les sept questions centrales. Le processus est bien conçu : pas trop lourd, étalé dans le temps et avec des objectifs précis pour chaque partie. En outre, l'exercice CARS est très utile pour le *reporting GRI*.

En 2016, l'ONEM a **communiqué** les actions via le réseau interne et l'intranet mais il semble que les collaborateurs ne voient pas le lien entre les actions concrètes déjà entreprises dans les trente bureaux régionaux et la RSO. Il s'avère complexe **d'articuler le top down et le bottom up**. Ceci constitue réellement un des enjeux clés de l'efficacité de la démarche : comment à la fois piloter une démarche porteuse de sens pour l'ensemble de l'organisation, reconnaître les actions préalables portées par les collaborateurs et tendre ensemble vers une démarche participative pérenne ?

Pour les autres organisations interrogées, nous observons que les actions sont toujours dispersées entre plusieurs intervenants (répartis dans les services de soutien au management, les services RH, les services en charge de la mission DD de l'organisation ou le service logistique) et identifions les éléments de processus suivants :

- Une **fonction** qui couvre à la fois la RS déclinée dans la mission de l'organisation et la RS dans les actions internes à l'organisation comme par exemple à la Région Wallonne, à la Ville de Bruxelles et à la CTB.
- Une **complexité à regrouper** toutes les actions RS dans un même service, énoncée par toutes les personnes rencontrées, notamment suite aux compétences larges que couvrent les matières RS (RH, juridique, logistique...).
- La construction d'un **discours mobilisateur** que nous analyserons plus en détail dans notre chapitre sur la transition.
- Un dispositif de **groupe de travail** constitué avec des participants volontaires et complété par des personnes issues des différentes entités de l'organisation pour assurer une certaine représentativité.

- Des réunions d'**information** des différents services et des actions de sensibilisation comme notamment à la CTB et à la Région Wallonne.
- Des **correspondants** dans les différents services et une complexité à les maintenir mobilisés en raison de la charge de travail supplémentaire. Cet élément est identifié comme critique par toutes les personnes rencontrées. En période de restriction de ressources budgétaires et humaines, le temps devient de plus en plus précieux ; initier et maintenir une démarche qui en consomme relève du défi.
- Un **budget** disponible pour la sensibilisation et les actions, comme par exemple à la CTB (*flyer* de sensibilisation à un comportement responsable pour l'environnement, surcoût pour l'achat de produits d'entretien écologiques...).
- Des **indicateurs d'évaluation** récoltés dans les différents départements et publiés, notamment à la Ville de Bruxelles, qui se félicite de la transparence des indicateurs, ou à la Région Wallonne dans le cadre de son rapport annuel. La récolte des informations dans les différents services qui en sont « propriétaire » reste complexe à organiser dans l'ensemble des organisations rencontrées et constitue de manière récurrente une tâche qui demande temps et énergie.

#### **5.2.4. Les résultats obtenus**

A l'ONSS, le plan d'action est étoffé sur les différentes questions centrales mais, jusqu'à présent, peu d'actions ont été réalisées, « *par manque de moyens et de temps* » comme le précise la personne en charge du projet à la Direction du Développement de l'Organisation. Néanmoins, la démarche a mené à un changement positif de dynamique : travailler ensemble et partager une vision ainsi que la prise de conscience des préoccupations respectives du Comité de Direction et des autres membres participants.

A l'ONEM, le plan d'action est également très complet ; c'est l'articulation entre le *top-down* et le *bottom-up* ainsi que le suivi des actions qui restent plus difficiles, notamment dus à la position de la personne en charge de la démarche dans la structure et à son absence de possibilité d'injonction sur les détenteurs des informations.

Dans les organisations qui n'ont pas mené la démarche CARS, les actions RS ne sont pas dénommées telles quelles.

Focalisons-nous sur nos deux questions centrales.

### Environnement

Nous pouvons mettre en lumière plusieurs bonnes pratiques en matière d'Environnement, comme par exemple au CPM, le choix durable des matériaux, le recyclage, un potager bio participatif, un suivi de la consommation énergétique et à la Région Wallonne des marchés publics plus responsables, comme le souligne fièrement la personne responsable pour le DD : « *Nous avons réussi à mettre des clauses pour favoriser des produits équitables et l'économie sociale .»*

Dans les projets **internationaux**, selon l'expert en charge de l'environnement à la CTB, le critère déterminant pour la dynamique participative en matière d'environnement est le niveau économique du pays (plus que son niveau culturel). Dans les *middle-income countries*, la conscience environnementale est déjà bien installée au niveau politique et dans la population. L'intervention de la CTB consiste juste en une aide à la mise en œuvre. Dans les *low-income countries*, il y a moins de conscience et la société civile est moins active. Beaucoup de temps est mobilisé sur les questions de survie. Les questions de « confort » (comme l'environnement) viennent après. Un autre critère est le niveau de développement. Dans certaines réglementations nationales, il y a des prescriptions environnementales qui prennent en compte la société civile (par exemple, au Maroc, il faut une étude d'impact pour tout nouveau projet).

## Communauté et Développement local

L'ONEM organise structurellement un accueil de stagiaires en vue de conforter son action en amont de l'accès au marché de l'emploi.

Les contacts avec le voisinage, bien que repris dans les plans d'action de l'ONSS, n'ont pas encore été mis en œuvre, notamment pour une question de représentativité (« *Qui choisir ? Pourquoi s'adresser à l'un plutôt qu'à l'autre ?* »).

D'autres organisations donnent des formations aux usagers en vue de développer leurs compétences, comme par exemple le CPM pour l'utilisation du matériel audiovisuel ou la Ville de Bruxelles pour la gestion de projet des associations citoyennes...

Néanmoins, nous constatons que les pratiques en lien avec cette question centrale ne sont pas aisées à mettre en œuvre et que la conscience même du territoire de l'organisation n'est pas toujours concrète.

Nous y reviendrons dans le chapitre ad hoc. Analysons maintenant les acteurs (*Actors*) d'une transformation dans la grille CATWOE.

### ***5.2.5. Les institutions, les organisations et les personnes***

Les personnes interrogées ont fait référence à plusieurs types d'intervenants :

- Les ministres, qui soutiennent (ou pas) le processus et dont la coordination est parfois complexe. Par exemple, en matière d'ODD, les compétences belges sont réparties entre le Ministre de la Coopération au Développement (Alexander De Croo) pour le Sud et celui du Développement Durable (Marie-Christine Marghem) pour la Belgique.
- Les organisations publiques aux différents niveaux de pouvoir.
- Les individus (managers, collaborateurs, postulants, élus).
- La société civile (ONG, Communes en Transition, Quartiers Durables Citoyens (QDC) ...).

- Les entreprises privées (fournisseurs, investisseurs, firmes de consultance...).

Il y a également plusieurs types de **réseaux**, pour renforcer les synergies : des réseaux nationaux ou internationaux comme pour le CAF, des groupes de travail thématiques inter-organisations comme à la Région bruxelloise, des réseaux que l'organisation se construit comme à la CTB.

Analysons maintenant en profondeur les résultats en matière de participation avec la société civile.

### **5.2.6. La participation de la société civile**

*« La participation n'est pas anodine, sans risque. (...) Ce qui important, c'est comment la participation transforme en matière de politique. »*

Periferia (extrait de l'entretien, 2017)

La démarche CARS prévoit une étape d'identification explicite des **parties prenantes** et de la **sphère d'influence**. Ceci a permis d'éclairer certains acteurs dont l'ONEM et l'ONSS avaient moins conscience. Néanmoins, l'exercice d'identification des parties prenantes et de leurs besoins a été mené uniquement en interne et les parties prenantes n'ont, à ce stade-ci, pas été consultées pour la démarche. Néanmoins, plusieurs formes de **participation** ont été évoquées par les acteurs.

#### Au niveau du personnel

Plusieurs organisations pratiquent des enquêtes de satisfaction (ONEM, ONSS, ...) et mettent sur pied des groupes de travail pour l'élaboration de nouvelles politiques, comme par exemple à la Région bruxelloise dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle charte de valeurs.

### Au niveau des usagers

Plusieurs organisations consultent leurs usagers au travers d'enquêtes de satisfaction, de forums, de boîtes à idées... Citons ici en particulier le CPM, qui a réellement mis sur pied un processus structuré de récolte des avis et des suggestions des usagers ainsi qu'un engagement réciproque au travers de la Déclaration de Service aux Usagers (DSU).

### Au niveau local, celui des citoyens

Nous trouvons essentiellement des actions participatives des organisations locales dans le cadre de leur mission via des contrats de quartier, des appels à projets, de conseils de participation consultatifs, des budgets participatifs... Par exemple, un bilan de 20 ans de contrats de quartiers à la Région bruxelloise montre de réels apprentissages : des initiatives citoyennes ont émergé suite aux contrats ; des fonctionnaires communaux acquièrent de l'expertise.

L'évolution de l'informatique permet aux citoyens d'avoir accès à des informations qui n'étaient pas accessibles avant. Cela impacte également la dynamique.

Plusieurs notent, au niveau des politiques, une **frilosité** à laisser la société civile décider et de grandes disparités de « compétences » et d'« habitudes » parmi les citoyens à s'impliquer dans une dynamique participative.

Ainsi, à l'issue de notre entretien, le responsable de Periferia s'interroge : *« La participation n'est pas anodine, sans risque. Il peut y avoir accaparement du pouvoir par certains. Les pouvoirs publics opposent parfois l'argument de non légitimité et non représentativité. La question est juste mais c'est néanmoins un faux argument pour refuser la participation dans la mesure où ce qui est important, c'est la manière de la mettre en œuvre. »*

*La question devient alors : « Comment réintroduire de la représentativité et de la légitimité ? C'est le croisement des points de vue et des regards qui permet de se rapprocher de l'intérêt général. Ça demanderait de revoir la manière de travailler de l'Administration. Ce qui important, c'est comment la participation transforme en matière de politique.*

*Il y a actuellement différentes dynamiques dans ce sens, tel que les Mouvements Open Data et Open Government qui visent notamment à renforcer la transparence des données.*

*Dans certaines administrations, il y a aussi de plus en plus de réflexion sur comment intégrer la participation. C'est un défi parce que l'Administration fonctionne avec des processus normés et les commentaires issus de la participation la dérangent parfois.*

*Par ailleurs, les citoyens sont historiquement habitués à l'opposition plutôt qu'à être une force de proposition. Il y a un rapport de force.*

*Cela pose la question de quand on place les choses et comment on les place. Il faut chaque fois clairement positionner la marge de manœuvre et le processus sur base du contexte. »*

#### Au niveau international

Une dimension concrète qui se développe est l'approche des **Droits Humains** dans laquelle il s'agit de donner les capacités à des acteurs de pouvoir prendre part à un dialogue et à une dynamique entre les fournisseurs de devoirs et les bénéficiaires. Ceci amène à une approche de programmation au sein de la CTB qui touche la dimension de la participation.

En matière de **coopération au développement**, on constate une évolution dans laquelle la **société civile** (SC) prend plus de place qu'hier mais il faut nuancer : tout dépend des régimes. Par exemple, au Maroc et en Algérie, la SC est fragile et sous la tutelle des Etats ; elle est parfois téléguidée : ce sont les proches du pouvoir qui tiennent les manettes. En Afrique de l'Ouest, la SC est très organisée (beaucoup d'associations, des ONG...) mais avec de faibles capacités pour capter des financements et assurer la gestion. En Amérique Latine, la SC est très développée. Au Vietnam, l'Etat est très fort et la SC très discrète... L'organisation adapte la manière dont elle gère les projets d'aide au développement en fonction de ces réalités politiques.

Intéressons-nous maintenant à l'échelle pertinente pour une démarche RS participative.

#### ***5.2.7. L'échelle et le territoire pertinents pour une démarche porteuse de sens***

Comme nous l'avons souligné dans notre cadre théorique, en matière de RS, le territoire recouvre deux niveaux : l'impact de l'organisation publique sur son propre territoire et les politiques publiques de gestion du territoire. Notre travail nous a permis d'affiner l'analyse de l'impact de l'organisation sur son propre territoire sur deux axes : l'impact sur les usagers de l'organisation et la conscience du territoire propre de l'organisation (implantation du bâtiment dans un quartier, voisinage...).

En matière d'**impact sur les usagers**, l'expérience des acteurs est différente selon le niveau de pouvoir où se situe leur organisation (le territoire étant plus précis pour les organisations locales telles que la Ville de Bruxelles que pour les organisations fédérales par exemple). Nous y reviendrons.

Par contre, la **conscience du territoire propre** nous paraît rester assez diffuse, quel que soit le niveau de l'organisation rencontrée. Ceci a suscité notre étonnement et nous pouvons réellement nous interroger sur la perception que les travailleurs ont du territoire où ils travaillent, d'autant plus à Bruxelles, où une proportion importante des travailleurs ne sont pas Bruxellois<sup>8</sup>. Sauvin souligne (2015, p.161), concernant l'empreinte territoriale d'une entreprise, qu'elle est tellement forte que le territoire d'accueil se confond avec l'entreprise. Dans le cas des organisations publiques, ceci expliquerait peut-être l'impression de « non-différenciation » que nous avons eue lorsque nous avons interrogé les acteurs sur leurs projets RS au niveau du périmètre de leur bâtiment. Une Bruxelloise nous dit : *« J'ai l'impression que, pour les Bruxellois, la notion de quartier s'est rétrécie. Pour les navetteurs, c'est comme si il y avait parfois une peur ou une non volonté de s'approprier Bruxelles. L'aménagement influence aussi évidemment : les tours et les voitures ne facilitent pas l'ancrage. »* Ceci constitue une dimension essentielle à notre recherche. Si la conscience du territoire propre de l'organisation est diffuse, comment une démarche participative peut-elle être réellement mise en place ?

Revenons maintenant à la question de **l'impact de l'organisation publique sur ses usagers**, en nous intéressant en particulier au niveau local et en recherchant des éléments de **l'échelle** optimale pour mettre en œuvre des actions RS participatives efficaces.

C'est une question à laquelle réfléchit notamment la Ville de Bruxelles. Les actions se situent à plusieurs niveaux : celles qui concernent toute la population et celles dont l'échelle dépend du projet. Pour le Développement Durable, l'échelle des communes est trop petite ; les thématiques (Mobilité, Espaces verts...) nécessitent le territoire de la **Région**. Néanmoins, *« Considérer Bruxelles et ses communes comme une grande ville n'arrivera jamais parce que les Politiques tiennent à leur commune. »* Ceci rejoint la notion de motivation individuelle au changement, abordée précédemment.

---

<sup>8</sup> Comme le relève Sauvin (2015, p. 141), la mobilité des personnes se renforce au fil des ans, créant une distinction importante entre lieu de travail, lieu de résidence et lieu de consommation.

En parallèle, pour les **dynamiques citoyennes**, Periferia nous dit que l'échelle la plus pertinente est l'échelle du **quartier** parce qu'il y a, à ce niveau, une capacité d'implication et de mobilisation<sup>9</sup>. Ceci constitue un enjeu important pour les organisations également.

#### **5.2.8. Les outils**

Différents outils s'articulent avec et/ou soutiennent les démarches RS et leur dimension participative :

- Au niveau stratégique externe à l'organisation : les objectifs de développement durable (ODD), les études d'impact...
- Au niveau stratégique interne à l'organisation : le plan de développement durable, les contrats d'administration...
- Des lois et textes réglementaires.
- Les instruments budgétaires : subsides de la Région, budget participatif alloué à des citoyens dans le cadre d'un projet...
- Les processus qualité (CAF, EFQM), les certifications (ISO, EMAS) et les labels (ratio non financier obtenu par la FWB, label Entreprise écodynamique de Bruxelles Environnement obtenu par la CTB, label Diversité décerné par Actiris...).
- Les outils propres à l'organisation en lien avec sa mission : charte de participation, *award*, appels à projets...
- Les outils propres à l'organisation pour ses processus internes : *flyer* de sensibilisation à l'environnement à la CTB, plans dynamiques pour favoriser l'emploi local des Bruxellois à la Région bruxelloise ...

---

<sup>9</sup> Ca rejoint Van Tichelen (2017) qui, dans son bilan du fonctionnement du mouvement citoyen *Tout autre chose*, constate : « Les citoyens sont plus mobilisables lorsqu'ils voient qu'ils pourront avoir une action au niveau local ; se pose alors la question de l'articulation local-global. »

Un facteur de succès important dans la mise en œuvre de ces outils est la **collaboration** des acteurs situés aux différents niveaux de pouvoir (régional, communal...) ainsi qu'interne et externe à l'organisation (organisation, usagers...).

### ***5.2.9. Les apprentissages***

Nous avons porté une attention particulière aux apprentissages que la démarche RS a apportés aux acteurs. Globalement, la démarche est considérée comme dynamique, avec un réel impact sur les relations entre membres y ayant participé.

Nous pouvons, à la lumière de la dimension « *Customers* » de la grille CATWOE, nous interroger sur les bénéficiaires et les victimes de la démarche RS. Spontanément, nous pourrions penser que la démarche ne fait que des bénéficiaires. Néanmoins, l'analyse des freins nuance notre réflexion.

### ***5.2.10. Les freins à la participation***

*« Quand ça touche à la gestion du politique, on marche sur des œufs, on a peu de marge de manœuvre. »*

Une personne interrogée dans une administration locale (2017)

L'expérience des acteurs met en lumière plusieurs types de freins :

#### Freins conjoncturels et manque de ressources

- Des régionalisations et des réorganisations entraînent une diminution des ressources et une réorientation des priorités. La RS n'est alors pas la priorité.

*« Le DD reste une « excroissance » au reste. Il est très difficile d'arriver à l'intégrer. »* nous dit une responsable en charge de la diffusion de la matière.

- En matière de participation, il y a une certaine instabilité dans les groupes (certains quittent, d'autres arrivent, certains s'absentent), qui déforce le processus.

## Résistances

Le gouvernement actuel semble témoigner d'un manque d'intérêt pour le sujet, comme le soulignent plusieurs personnes rencontrées dont voici quelques extraits « *Ce qui explique en partie l'essoufflement des administrations fédérales en matière de DD ? Elles sont sollicitées pour faire des propositions puis il ne se passe plus rien au niveau politique.* » ou « *On assiste actuellement à un détricotage. L'environnement est dans les discours, mais, dans les programmes, il n'apparaît plus.* » ou encore « *On m'a vite fait comprendre que la participation citoyenne devait rester limitée .* »

## Articulations

- La RS demande des coopérations de plusieurs départements (service de soutien au management, service RH, service Achats, Logistique, ...) alors que certaines organisations fonctionnent partiellement en silo. Comme nous dit ce manager de l'ONEM : « *Une question est : « Qui va s'en occuper ? ». L'endroit n'est pas innocent. C'est une vraie question ; ce n'est pas clair du tout !* ».
- La coordination entre les différents ministres et les différents niveaux de pouvoir (régional et communal) est parfois difficile.
- Il y a des tensions entre groupes citoyens et l'Administration peut parfois être prise en étau comme l'évoque plus librement le responsable de Periferia « *C'est compliqué, même pour le niveau communal, parce que ça ne se passe pas en parallèle avec son fonctionnement. L'administration fonctionne sur base de sa logique. On n'est pas encore au redesign de l'Administration pour les utilisateurs (ex : scission des services qui démultiplie les interlocuteurs pour un projet citoyen).* »

### 5.2.11. Les facteurs de succès à la participation

Les acteurs ont mis en évidence de nombreux facteurs de succès :

- L'engagement fort de la **direction**, qui se traduit de manière **budgétaire** et dans le fait de **soutenir le projet**, comme à la CTB, au CPM ou à la Région Wallonne par exemple.
- La **cohérence** entre ce qui est fait dans le cadre de la mission de l'organisation publique et la gestion interne, comme à la CTB ou à la Ville de Bruxelles.
- Une **personne ou une équipe** motivée, compétente et soutenue, qui porte le projet. Cet élément est le souhait de toutes les personnes rencontrées.
- L'articulation **top-down et bottom-up**, notamment en intégrant les actions dans le plan opérationnel des services concernés puis en les déclinant dans les objectifs individuels, particulièrement soulignée par l'ONEM.
- La **participation** d'un nombre plus important de **collaborateurs**.
- L'implication des **parties prenantes**.
- Un **accompagnement externe**, pertinent parce que la démarche demande des connaissances approfondies et que l'accompagnateur incite à penser assez large, tel que relevé tant par l'ONSS que par l'ONEM.
- Pour la **mise en œuvre participative des actions** : « *atterrir sur du concret assez vite* » ; impliquer les entités décentralisées et pas uniquement le siège central.
- La **mesure** et la **communication** des résultats comme explicité notamment par ce manager de l'ONEM « *L'enjeu est de ne pas casser le mouvement par une formalisation et une spécification excessive mais il est néanmoins toujours important de pouvoir isoler l'action pour pouvoir la mesurer.* »
- En termes de **périmètre**, « *Mener la démarche pour l'ensemble de l'Administration fédérale serait plus positif en terme d'impact que pour une seule organisation. (...) L'enjeu est de continuer à faire évoluer positivement la démarche et à la supporter.* » nous dit le même manager.

Terminons notre analyse de l'expérience des acteurs par les défis qu'ils ont formulés.

### **5.2.12. Les défis futurs**

Les acteurs nous ont fait part de différents types de défis qui peuvent constituer des leviers pour un processus de RS. Nous les avons classifiés en plusieurs catégories.

#### Défis politiques

Des éléments ponctuels, telle que par exemple la présidence de l'Union Européenne en 2018 pour l'Autriche, ou structurels, tel que le *reporting* sur les ODD pour les Régions, constituent des leviers.

Néanmoins, « *avec un gouvernement néo-libéral, le danger de l'époque actuelle est l'impression de détricotage. (...) Les **Droits humains** doivent rester fondamentaux.* »

#### Défis environnementaux et sociétaux

Les **domaines d'intervention** à un niveau national et international changent : le climat, la migration, la digitalisation, l'e-gov, la transparence, la question sécuritaire, la participation citoyenne sont des thématiques émergentes.

#### Défis budgétaires

« *Dans un contexte où l'organisation a perdu 2000 personnes en cinq ans, faire de nouvelles choses n'est pas un objectif ; par contre, **mieux faire les choses**, oui.* » nous dit à titre exemplatif ce manager de l'ONEM.

« *Le contexte de restriction budgétaire est difficile mais permet aussi d'être **innovant** : rechercher des opportunités, se poser des questions sur son positionnement par rapport à d'autres et prendre conscience que l'expertise belge est d'un bon niveau, développer de nouveaux partenariats, notamment avec des organisations publiques belges* » relève la CTB.

## Défis de positionnement

« *Faire sortir le DD de l'article 35, de son statut d'excroissance.* » est le vœu formulé par l'IFDD à l'issue de notre entretien.

Nous terminerons par celui formulé par l'ONEM : « *Le vrai défi est d'intégrer la RS dans le modèle de gestion.* »

Ce dernier défi nous ramène à notre question de recherche : « Responsabilité sociétale : nouvel outil managérial ou réelle ouverture vers une plus grande participation ? » Nous en tirerons les enseignements dans notre conclusion. Terminons d'abord l'analyse de nos résultats par leur trajectoire de transition.

### **5.3. La transition**

Nous l'avons vu, la mise en œuvre d'une démarche de RS constitue une véritable trajectoire où, bien au-delà des résultats atteints, un chemin a été parcouru. Lorsque nous l'analysons à la lumière des auteurs de la Transition, nous pouvons formuler les constatations suivantes.

#### ***5.3.1. Motivations individuelles à prendre part à une démarche participative***

En termes de levier pour constituer et animer les **équipes de projet** impliquées dans la RS, nous pouvons nous appuyer sur De Schutter et al. (2016), qui ont isolé trois facteurs qui semblent soutenir le **développement des motivations intrinsèques** dans les trajectoires d'apprentissage : le sentiment de se sentir compétent par rapport aux tâches à effectuer (« *Vais-je être capable ?* ») ; le sentiment d'affiliation à un groupe avec un projet porteur (« *Cela me relie-t-il à des gens qui me reconnaissent ?* ») ; le sentiment d'auto-détermination par rapport aux choix posés (« *Ai-je mon mot à dire ?* »).

Effectivement, le changement collectif se construit aussi par des changements individuels qui s'inscrivent dans un temps long et sont supportés par une dynamique motivationnelle qui peut s'avérer fragile et qu'il importe d'entretenir, comme nous l'avons vu dans l'expérience des acteurs.

### 5.3.2. Durabilité de la transition de niches

Les analyses nous ont montré que la RS contribue à changer les pratiques, à en exclure certaines et que le défi reste d'assurer sa continuité dans le temps et de co-construire davantage avec les parties prenantes pour réellement influencer le système socio-technique. Pour Stassart (2016), il faut ancrer l'innovation dans son **histoire** pour comprendre comment elle a été capable d'exclure les alternatives et « **dévérerouiller** ».

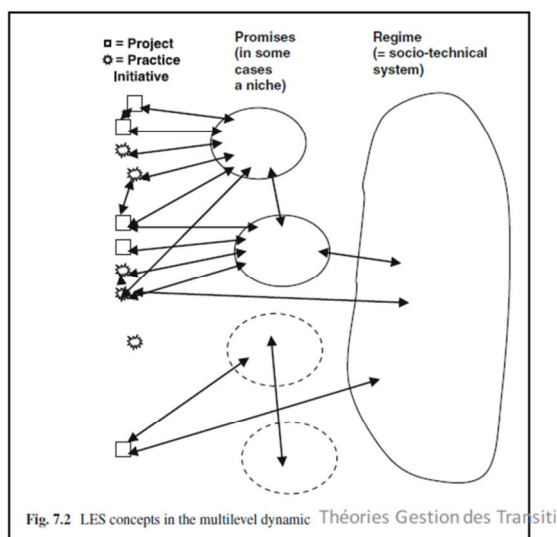


Figure 2 : Gestion Stratégique de Niches (source : Stassart, 2016)

La gestion stratégique des **niches** développée par Smith et al. (2012) porte sur trois étapes qui supportent la **durabilité d'une transition** : la *protection*, la *maturation* et l'*empowerment* (ou *capacitation*).

- La *protection* permet de tenir à distance une certaine pression de l'environnement (Stassart, 2016). Dans le cas de la RS, des éléments tels que le soutien du management, une autonomie de gestion, un budget, une réglementation... constituent une protection pour la jeune initiative.
- La *maturation* supporte le développement des innovations sur base de trois aspects : **la gestion des attentes, les apprentissages et les réseaux** (Stassart, 2016). Nous avons vu que les dynamiques collectives de gestion des attentes hétérogènes (en proposant des actions concrètes...), d'apprentissages (en prévoyant des moments de suivi...) et de mise en réseaux constituent réellement des facteurs de succès et sont à encourager.
- L'*empowerment* (ou *capacitation*), qui permet de tenir à distance une certaine pression de l'environnement plutôt que d'y être subordonné, sera soutenu notamment par un **discours**. Nous le retrouvons en particulier en termes de sens dans deux des organisations que nous avons rencontrées. Pour la CTB, « *Si on fait des choses à l'international, il faut le faire en interne.* ». Cette logique contribue certainement à soutenir la démarche RS. Au CPM, la transformation du discours « *On loue des tentes* » en « *On fabrique du rêve pour des enfants qui vont partir au camp* » donne du sens au travail et impacte l'ensemble de la démarche RS, soutenue par le principe de gestion « *en tant qu'organisation publique, l'argent est celui du contribuable. Chaque euro investi doit donc l'être en bon père de famille.* » Les parties prenantes font donc partie intégrante du discours.

### ***5.3.3. Profondeur du changement***

En ce qui concerne la profondeur du changement, Lamine (2011) et Bidaud (2013) ont identifié trois conditions pour que la transition puisse se faire (c'est-à-dire dépasser le niveau *Efficiency* (E) et *Substitution* (S) et aller vers le niveau *Redesign* (R) d'un changement) : la progressivité du changement, l'implication dans des dynamiques collectives et la prise en compte de l'environnement institutionnel et marchand (*MLP*).

Parmi les acteurs rencontrés, nous pensons que seuls le CPM et la CTB ont atteint le niveau *Redesign* en faisant réellement de la RS un paradigme de gestion. Les autres organisations sont davantage à un stade de recherche d'une meilleure efficacité (E) ou de mécanismes de substitutions (S) en vue d'améliorer leur RS. Les dynamiques collectives et la prise en compte de l'environnement institutionnel et marchand dans son ensemble restent, pour ces organisations, complexes à mettre en œuvre dans leur intégralité, pour toutes les raisons que nous avons vues précédemment.

Lorsque nous prenons du recul sur les caractéristiques des deux organisations qui sont, selon nous, les plus matures dans la mise en œuvre de la RS (indépendamment de l'utilisation du CARS), nous identifions plusieurs facteurs, notamment :

- Une **taille** relativement réduite de l'organisation (CPM : 60 personnes en 2017 ; CTB : 175 personnes à Bruxelles, 263 expatriés et 963 membres du personnel local sur base des chiffres officiels 2015) par rapport à d'autres organisations comptant des milliers de collaborateurs (comme le SPW et l'ONEM par exemple).
- Un **fonctionnement** qui s'apparente à celui d'une PME.
- Une volonté de **cohérence** entre la mission externe (CPM : prêter du matériel aux usagers en le gérant en bon père de famille ; CTB : contribuer à l'aide au développement sur base des droits humains) et la politique interne.
- Des **parties prenantes** clairement identifiées et avec lesquelles un dialogue est instauré et entretenu.
- Une longue tradition de pratique de la **qualité** (depuis environ huit ans de manière explicite).
- Un engagement individuel fort dans le chef du **porteur** de la démarche et un soutien du **management** de l'organisation.
- Des actions **ciblées** et en lien avec des souhaits d'amélioration.
- Une politique de **communication** très bien rôdée et attractive.

Nous n'avons pas la prétention, sur base de l'analyse de ces deux cas, de considérer que ces facteurs devraient être des éléments constitutants nécessaires à une démarche RS qui se veut participative. Ils dessinent néanmoins des pistes pour consolider la trajectoire d'autres organisations qui souhaitent renforcer leur RS.

#### **5.4. Résultats à la lumière de notre définition de la participation**

Synthétisons maintenant nos résultats à la lumière des éléments essentiels de notre définition de la participation<sup>10</sup>.

- *Des initiatives émanant de citoyens en lien avec la gestion « publique » (...):* le CARS propose de soutenir, au travers de la question centrale « Communauté et Développement local », les initiatives citoyennes. L'expérience des acteurs montre de nombreux projets au niveau des organisations publiques locales dans le cadre de leur mission. Au niveau de la mise en œuvre de la démarche RS dans la gouvernance interne de l'organisation en tant que telle, la conscience du territoire reste assez diffuse et la question de l'échelle pertinente très vivante.
- *Des processus de gouvernance mis en place par les organisations publiques pour permettre la participation des citoyens à la gestion publique (...) en vue de soutenir les efforts collectifs sur un territoire et de favoriser les conditions d'accroissement des capacités des individus (...):*

---

<sup>10</sup> Les éléments de la définition sont repris en italique.

- Le CARS s'appuie sur des principes de gouvernance tels que la redevabilité et la cohérence entre l'identification des besoins des parties prenantes et la planification des actions. Jusqu'à présent, au niveau de l'expérience des acteurs, ces besoins ont été identifiés en interne, en s'inspirant dans plusieurs cas d'informations fournies par les usagers des services publics. Plusieurs types de *reporting* existent en vue de répondre au principe de redevabilité. Néanmoins, l'étape de la co-construction est, dans la grande majorité des cas, absente et fait l'objet de résistances tant en interne à l'organisation (notamment suite à la coordination que ça demande) qu'au niveau politique.
- Au travers des questions centrales « Relations avec le citoyen » et « Communauté et Développement local », le CARS permet d'identifier des actions qui favorisent les capacités des individus. Dans les faits, de nombreuses actions sont menées dans le cadre de la mission des organisations en tant que telle. Au niveau de la gouvernance RS interne, le réflexe n'est pas encore installé et la confusion subsiste avec la mission.
- *En retour, les acteurs individuels ou organisationnels qui initient la transition contribuent à modeler l'environnement institutionnel. C'est ce qui caractérise "l'encastrement politique" des organisations : ce troisième volet de notre définition, qui découle de la solidité des deux premiers, reste réellement en construction et constitue un défi pour les années à venir.*

Concluons à présent notre travail de recherche.

## Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche dont la question de départ était « *responsabilité sociétale : nouvel outil managérial ou réelle ouverture vers une plus grande participation ?* » et pour lequel nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle « *le dispositif de responsabilité sociétale des organisations permet d'augmenter la participation citoyenne dans le cadre d'une transition sur un territoire* », nous arrivons à un constat nuancé.

Au niveau **méthodologique**, lorsque nous revenons de manière critique sur notre démarche de recherche dans la posture temporaire d'étudiante, notre statut de membre d'une organisation fédérale nous a fait craindre une certaine censure de la part des personnes interrogées au sein des deux organisations fédérales. Nous avons toutefois récolté des informations riches en enseignement, et qui vont bien au-delà de la désirabilité sociale. Les autres organisations nationales et internationales ont enrichi le point de vue par leurs expériences de la responsabilité sociétale en dehors d'une démarche structurée.

Par ailleurs, au-delà de notre a priori positif de départ et du *social washing* reproché au concept, nous avons néanmoins analysé la littérature à la lumière de ses débats, écouté les acteurs au plus près de leur discours et accueilli les constats nuancés.

En effet, l'analyse de nos **résultats** et leur mise en perspective avec notre définition de la participation amène au constat que la participation citoyenne reste un **enjeu problématique** dont nous identifions plusieurs ingrédients.

En effet, nous constatons que la démarche de responsabilité sociétale instaure certaines **dynamiques**.

Néanmoins, des **résistances** importantes subsistent en matière de participation tant au sein des organisations, pour qui la participation pose la question de la représentativité et de la collaboration, qu'au niveau politique, qui reste en majorité frileux. Les citoyens eux-mêmes, peu habitués à une démarche de co-construction avec le pouvoir public, devront inventer de nouvelles manières de concevoir leur place dans la gestion publique pour tendre vers un réel encastrement. Comme le disaient Gond et Igalens avant la normalisation (2012, p. 109-110) : « *La **volonté** est l'essentiel tant les mécanismes de **résistance** au changement sont puissants.* » Connaître les freins et les facteurs de succès de la RSO contribue sans aucun doute à mieux comprendre les enjeux autour de ces résistances.

Il faut aussi reconnaître que, même si le **concept** fait l'objet de débats depuis plus d'un siècle, il demeure aujourd'hui très peu connu.

Les jeunes **dispositifs** ISO 26000 et CARS sont, quant à eux, encore en phase d'**émergence**. La démarche existe et permet un cadre de réflexion structuré, une dynamique participative interne à l'organisation, un plan d'action étoffé et augmente la conscience de la sphère d'influence.

La mise en œuvre au sein des organisations et le réel dialogue avec les parties prenantes restent néanmoins fragiles. Nous pouvons donc nous interroger sur leur pérennité.

La complexité est sans doute due en partie à la **confusion** qui subsiste, spécifiquement pour les organisations publiques - et contrairement aux entreprises privées - entre la mission organique de l'organisation publique vis-à-vis de ses usagers d'une part et sa « gouvernance socialement responsable » d'autre part.

En outre, comme les **responsabilités** au sein des organisations en matière de RSO sont réparties sur plusieurs départements ou plusieurs personnes, les enjeux individuels et collectifs sont nombreux, et la coordination entre acteurs est parfois difficile quoique nécessaire.

Néanmoins, de nombreuses **pratiques** existent et c'est peut-être via une démarche *bottom up* qu'il y a lieu d'avancer pas à pas.

Par ailleurs, les forces en présence bougent : à un niveau **politique**, à l'heure où nous écrivons ces lignes, le journal *Le Soir* titre, ce week-end des 13 et 14 mai 2017 (p. 6-7), « *Le panel citoyen, une idée appelée à vieillir* », avec comme commentaire de Pascal Lorent, journaliste politique, « *La citoyenneté doit grandir, à en devenir gênante* ». L'expérience du parlement wallon, première du genre dans cette partie de l'Europe après l'Islande et l'Irlande, est « *une réussite* » et illustre le concept de « *démocratie partagée, entre des citoyens qui débattent, s'informent et interpellent le politique, et des mandataires qui entendent, relaient et examinent les propositions.* »

Au même moment, le samedi 13 mai 2017, la « Rencontre des initiatives citoyennes durables » à Bruxelles constitue la première édition d'un forum co-organisé via un partenariat entre des **acteurs issus de la société civile et des organisations publiques** à l'initiative d'un élu politique. Bruxelles Environnement promotionne l'évènement : « *Cette rencontre a pour objectifs de renforcer les liens entre les différentes initiatives citoyennes et les acteurs locaux actifs sur le territoire de la Région bruxelloise, et ce, sur des projets bruxellois de développement durable, portés exclusivement par les collectifs de citoyens. (...) Il s'agira également de susciter le débat sur la question de la relation entre pouvoirs publics, associations, initiatives et acteurs de terrain, dans le but de faire évoluer le mode de gouvernance (financement, modes d'actions...).* »

Le monde des organisations publiques cherche à se réinventer dans un contexte où la société civile elle-même bouge et où les nouvelles générations ont grandi en prenant conscience des enjeux du développement durable.

A l'issue de notre travail, identifions une **piste de recherche future** : elle pourrait porter sur la façon d'ancrer la conscience, chez les travailleurs, du territoire de leur organisation. En effet, nos questions à ce sujet ont trouvé peu de réponses concrètes et même suscité l'étonnement, comme si c'était la première fois qu'elle se posait. Ceci interroge sur la perception qu'ont les hommes de leur place « physique » au travail. Nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit là d'un levier intéressant pour renforcer les dynamiques participatives à la rencontre des citoyens, d'autant plus important à l'heure où les espaces de bureau et le travail se dématérialisent.

A titre **personnel**, ce travail de recherche, mené depuis octobre 2016 à la rencontre de discours engagés, de cadres théoriques académiques, de recherches empiriques, et d'aventures quotidiennes, nous a délibérément permis d'élargir nos compétences tant au niveau de la connaissance des concepts, des pratiques et des acteurs, mais aussi, surtout, des nuances, des marges de liberté de chacun, de ce qui n'est pas tout à fait dit et qui permet tant. C'est sur ces mots que nous souhaitons conclure.



## Bibliographie

### **Ouvrages**

AUBRUN, Mérylle, BERMOND, Franck, BRUN, Emilie, CORTOT, Jean-Louis, DELCHET-COCHET, Karen, GRAFIN, Olivier, JOUNOT, Alain & PONROUCH, Adrien. 2010. *ISO 26000. Responsabilité sociétale. Comprendre, déployer, évaluer*. Saint Denis : AFNOR Editions. 283p.

BRAUDEL, Fernand. 2014. *La dynamique du capitalisme*. Paris : Flammarion.

BUCLET, Nicolas. 2011. *Le territoire, entre liberté et durabilité*. Paris : Presses Universitaires de France. 213p.

B-TURCOTTE, Marie-France & SALMON, Anne. 2005. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 226p.

CAPRON, Michel & QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris : La Découverte. 252p.

CAPRON, Gwenola, CORTES, Geneviève & GUETAT-BERNARD, Hélène. 2005. *Liens et lieux de la mobilité. Ces autres territoires*. Paris : Edition Belin. 344p.

CAPRON, Michel & QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise. 2015. *L'entreprise dans la société. Une question politique*. Paris : La Découverte. 277p.

COHEN, Elaine. 2010. *CSR for HR. A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield (UK) : Greenleaf Publishing. 314p.

de WOOT, Philippe. 2005. *Responsabilité sociale de l'Entreprise*. Paris : Economica. 208p.

DOLAN, Catherine & RAJAK, Dinah. 2016. *The Anthropology of Corporate Social Responsibility*. New York : Berghahnbooks. 263p.

DRANCOURT, Michel. 2005. *Les nouvelles frontières de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France. 265p.

GOND, Jean-Pascal & IGALENS, Jacques. 2012. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France. 127p.

GUMUCHIAN, Hervé & PECQUEUR, Bernard. 2012. *La ressource territoriale*. 207. Paris : Economica – Anthropos. 252p.

HOPKINS, Rob. 2010. *Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Montréal : Ecosociété. 212p.

HOPKINS, Rob. 2014. *Ils changent le monde !* Paris : Seuil. 198p.

JACKSON, Tim. 2010. *Prospérité sans croissance. La transition vers une économie durable*. Bruxelles : de boeck. 243p.

MALTCHEFF, Ivan. 2011. *Les nouveaux collectifs citoyens*. Gap (France) : Yves Michel. 172p.

OBLET, Thierry. 2005. *Gouverner la ville*. Paris : Presses Universitaires de France. 320p.

OSTROM, Elinor. 2010. *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Bruxelles : de boeck supérieur. 301p.

PECQUEUR, Bernard. *Le développement local*. 2000. Paris : Syros. 132p.

RUWET, Coline. 2009. *Des filetages à la RSE : normalisation et démocratie : sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000*. Université catholique de Louvain. Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur en sociologie. 591p.

SAUVIN, Thierry. 2015. *Entreprises et territoires. Des liaisons dangereuses ?* Paris : Armand Colin. 224p.

SEN, Amartya. 2000. *Repenser l'inégalité*. Paris : Editions du Seuil. 288p.

SINAI, Agnes & CARTON, Hugo. 2015. *Petit traité de résilience locale*. Paris : Editions Charles Léopold Mayer. 111p.

URRY, John. 2005. *Sociologie des mobilité. Une nouvelle frontière pour la sociologie ?* Paris : Armand Colin. 253 p.

### **Ouvrages non publiés**

ANSOMS, An. 2016. *Régulations et résistances. Stratégies d'acteurs*. Université Catholique de Louvain : Notes de cours.

Agence Belge de Développement. 2017. *Plan d'entreprise 2017*. 30p.

CHARLIER, Sophie. 2016. *Analyse du développement*. Université Catholique de Louvain : Notes de cours.

DE RIDDER, Marie. 2017. *Identités locales et globalisation*. Université Catholique de Louvain : Notes de cours.

LEBAILLY, Philippe. 2017. *Gestion des conflits, problématisation foncière et environnementale*. Université de Liège : Notes de cours.

LELOUP, Fabienne. 2016. *Méthodes et approches interdisciplinaires*. Université Catholique de Louvain : Notes de cours.

SEMAL, Nathalie. 2016. *Approche intégrée d'une question d'environnement*. Université de Liège : Notes de cours.

MOYART, Laurence. 2016. *Développement territorial et régional*. Université Catholique de Louvain : Notes de cours.

NEGRIER, Emmanuel. 2017. *Du local sans idée aux idées territoriales en action*. 14p. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01439645>, consulté le 26 février 2017.

SPF P&O, Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel. 2016. *Cadre d'Auto-Evaluation de la Responsabilité sociétale*. Non publié. 86p.

STASSART, Pierre-Marie. 2016. *Théorie et gestion de la transition*. Université de Liège : Notes de cours.

Service Public Régional de Bruxelles. 2016. *Stratégie 2025 pour Bruxelles*. 25p.

TRIEST, Vincent. 2016. *La Fonction publique engagée dans la responsabilité sociétale*. 20p.

Université Catholique de Louvain & Université de Liège. 2016. *Master de spécialisation en Développement, Environnement et Société*. Brochure. 24p.

### **Articles scientifiques**

ACQUIER, Aurélien & GOND, Jean-Pascal. 2006. Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise, in *Gestion*, 2006/2, 31, p. 83-91.

AKINDES, Francis & ZINA, Ousmane. 2016. L'État face au mouvement social en Afrique, in *Revue Projet*, 2016/6, N° 355, p. 83-88.

BERR, Eric & HARRIBEY, Jean-Marie. 2005. Le concept de développement en débat, in *Economies et Sociétés*, 43, 2005/5, pp. 463-476.

BHERER, Laurence. 2006. La démocratie participative et la qualification citoyenne : à la frontière de la société civile et de l'Etat, in *Dossier Nouvelles Pratiques Sociales*, 18, n°2, Montréal.

BIDAUD, Florent. 2013. Transitions vers la double performance : quelques approches sociologiques de la diffusion de pratiques agro-écologiques, in *Analyse*, 63, pp. 1-8.

BOULANGER, Paul-Marie. 2004. Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique, in Institut du développement durable et des relations internationales, *Séminaire Développement durable et économie de l'environnement*, 21, 2004/7. 24p.

BOURGAULT, Jacques. 2006. Conditions de succès d'implantation des réformes administratives en Afrique : leçons apprises au sujet des stratégies d'appui au changement , in *Mondes en développement*, 2006/1, n° 133, p. 63-82.

CADET, Isabelle. 2010. La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usage internationaux, in *Revue internationale de droit économique*, 2010/4, tXXIV, p. 401-439.

CADET, Isabelle. 2015. L' « ISO 26000 washing », un risque lié au statut de la norme ISO 26000 , in *Revue de l'organisation responsable*, 2015/1, 10, p. 16-36.

CARDEBAT, Jean Marie & EBERHARD-HARRIBEY, Laurence. 2012. De la RSE au développement territorial durable : le rôle clef de l'ingénierie territoriale dans le département des Landes, Etude de cas, in *Marché et organisations*, 2012/2, 16, p. 209-231.

CASSIERS, Isabelle. 2009. Pour changer de cap, dégripons la boussole, in *La Revue Nouvelle*, 2009/3, pp. 53-61.

CASTANEDA, Laura Silva. 2012. *Les dispositifs de certification à l'épreuve des conflits fonciers: le cas de la table ronde sur l'huile de palme durable*. Université catholique de Louvain. Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences politiques et sociales. 338p.

CHAVAGNEUX, Christian. 2002. La montée en puissance des acteurs non étatiques, in *Cahier du GEMDEV*, N°29, pp. 27-43.

CROWLEY, Michel & RISSE, Nathalie. 2011. L'évaluation environnementale stratégique : un outil pour aider les administrations publiques à mettre en œuvre le développement durable, in *Telescope*, 17, 2, p. 1-29.

DEDEURWAERDER, Tom. 2013. *Les sciences du développement durable pour régir la transition vers la durabilité forte*. Université Catholique de Louvain. Rapport préparé dans le contexte de l'appel d'offre sur la rédaction d'un « Rapport scientifique sur l'organisation de la science ». 129p.

DE SCHUTTER, Olivier, BUI, Sibylle, CASSIERS, Isabelle, DEDEURWAERDERE, Tom, GALAND, Benoît, JEANMART, Hervé, NYSENS, Marthe & VERHAEGHEN, Etienne. 2016. Construire la transition par l'innovation locale : le cas de la Vallée de la Drôme, in *LPTransition Working Paper*, 2016/1. URL : <http://lptransition.uclouvain.be>.

DUFRASNE, Marie. 2016. Étudier la participation citoyenne européenne au travers des pratiques de l'Initiative Citoyenne Européenne, in *Groupe de réflexion sur l'avenir du service public européen*, novembre 2016, pp. 50-58. URL : <http://hdl.handle.net/2078.3/177998>, consulté le 8 mars 2017.

GEELS, Frank & KEMP, René. 2012. The Multi-Level Perspective as a New Perspective for Studying Socio-Technical Transitions, in GEELS, Frank, KEMP, René, DUDLEY, Geoff & LYONS, Glenn. *Automobility in Transition ? A Socio-Technical Analysis of Sustainable Transport*, Routledge, pp. 49-79.

GENDRON, Corinne. 2011. ISO 26000 : vecteur de social-démocratie ?, in *Revue Vie Economique*, 2, 2, 5p. URL : [http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/7/68/RVE\\_vol2\\_no2\\_Gendron.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/7/68/RVE_vol2_no2_Gendron.pdf), consulté le 8 avril 2017.

HUBERT, Bernard. 2002. Le traitement du long terme et de la prospective dans les zones ateliers. Les rapports entre chercheurs et acteurs, in *Nature, Sciences et Sociétés*, 10, 4, pp. 51-62.

HUGON, Philippe. 2014. L'éthique de la responsabilité et du risque au regard des projets de développement durable, de la responsabilité sociale de l'entreprise et des risques systémiques », in *Mondes en développement*, 2014/4, 168, p. 11-25.

JACQUEMOT, Pierre. 2015. Les entreprises françaises et le développement en Afrique, in *Revue Tiers Monde*, 2015/4, 224, p. 123-142.

LAMINE, Claire. 2011. Transition pathways towards a robust ecologization of agriculture and the need for system redesign. Cases from organic farming and IPM, in *Elsevier, Journal of Rural Studies*, 27, pp. 209-219.

LOISON, Marie-Claire & PEZET, Anne. 2010. Contribution à une généalogie de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le cas Aluminium du Cameroun (1954-2005), in *Revue de l'organisation responsable*, 2010/2, 5, p. 86-100.

MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid. 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, in *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1, 223, p. 109-120.

RUWET, Coline. 2009. Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique, in *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4, pp. 109-118.

RUWET, Coline. 2012. La RSE négociée : règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000, in *Négociations*, 18, 2012/2, pp. 93-108.

SMITH, Adrian & RAVEN, Rob. 2012. What is protective space ? Reconsidering niches in transitions to sustainability , in *Elsevier, Research Policy*, 41, pp. 1025-1036.

STASSART, Pierre-M., MORMONT, Marc & JAMAR, Daniel. 2008. La recherche-intervention pour une transition vers le développement durable, in *Economie rurale*, 306, pp. 8-22.

VAILLANCOURT, Yves. 2017. Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité, in *Les Cahiers du CRISES*, ET1701, Quebec, 93p.

## Rapports

Aalborgplus10. 2014. *Les engagements d'Aalborg*. 9p. URL : [http://www.ccre.org/docs/T\\_599\\_24\\_3520.pdf](http://www.ccre.org/docs/T_599_24_3520.pdf), consulté le 29 mars 2017.

Agence de Développement territorial. 2007. *Bilan des contrats de quartiers*. URL : <http://www.adt-ato.be/sites/default/files/documents/Bruxelles%20change%20-%20Synth%C3%A8se%20compress%C3%A9.pdf>, consulté le 31 mars 2017.

Association des villes et communes de Bruxelles. 2015. *Nouvelle loi communale*. URL : <http://www.avcb-vsgeb.be/fr/Publications/nouvelle-loi-communale/texte-coordonne/budget-et-comptes-art-239-263.html>, consulté le 31 mars 2017.

Associations21. 2015. *Pistes pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable en Belgique*. 55p. URL : <http://www.associations21.org/Pistes-pour-la-mise-en-oeuvre-des>, consulté le 8 avril 2017.

Belgian Development Agency. 2009. *The environment and development. A view of 30 development projects*. 124 p.

Belgian Development Agency. 2009. *Milieu. Ons engagement*. 6p. URL : <https://www.btcctb.org/nl/content/over-btc>, consulté le 9 avril 2017.

BOUCHEDOR, Astrid. 2014. *Pour un meilleur accès à la terre en Belgique et en Europe*. Bruxelles : FIAN Belgium. 62p.

Bureau Fédéral du Plan. 2017. *Indicateurs complémentaires au PIB*. 156p. URL : [http://www.plan.be/admin/uploaded/201702061430120.REP\\_ICPIB2017\\_11413\\_F\\_web.pdf](http://www.plan.be/admin/uploaded/201702061430120.REP_ICPIB2017_11413_F_web.pdf), consulté le 14 avril 2017.

Comité technique « Foncier et Développement ». 2008. *Gouvernance foncière et sécurisation des droits dans les pays du Sud*. Livre blanc des acteurs français de la Coopération. 37p.

Compagnons de la Transition. 2016. *Ici, et maintenant. La transition à Watermael-Boitsfort*. Cycle « Biens communs et nous », mai 2016, 23p.

Coopération belge au développement. 2014. *Note stratégique Environnement*. 28p. URL : [https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/Note\\_strategique\\_Environnement.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/Note_strategique_Environnement.pdf), consulté le 4 avril 2017.

Coordination Sud. 2010. *Quelles politiques publiques pour les agricultures familiales du Sud ?* Rapport de la Commission Agriculture et Alimentation. 75p, in Service Public Fédéral Affaires Etrangères, Commerce Extérieur et Coopération au développement.

CTB. 2014. *Le commerce équitable en quelques mots*. 8p, in Site officiel de la CTB. URL : <https://www.btcctb.org/fr/>, consulté le 9 avril 2017

Fondation Roi Baudoin. 2016. *L'économie collaborative, une opportunité pour les plus pauvres ? Etude exploratoire*. 63p. URL : [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be), consulté le 26 mars 2017.

Institut fédéral pour le Développement Durable. 2016. *Objectifs de développement durable. Transformer notre monde. Le programme de développement durable à l'horizon 2030*. URL : <https://www.sdgs.be/fr/brochure-le-programma-de-developpement-durable-lhorizon-2030>, consulté le 8 avril 2017.

Institut Fédéral de Développement Durable. 2017. *Votre évènement est-il durable*. URL : <http://evenementdurable.belgium.be/fr>, consulté le 14 avril 2017.

Institut Fédéral de Développement Durable. *En 2050. Une vision stratégique à long terme pour un développement durable*. 18p. URL : [http://fido.belgium.be/sites/5003.fedimbo.belgium.be/files/documents/publicatie\\_langetermijnvisie\\_122014\\_fr\\_v01.pdf](http://fido.belgium.be/sites/5003.fedimbo.belgium.be/files/documents/publicatie_langetermijnvisie_122014_fr_v01.pdf), consulté le 14 avril 2017.

KROLL, Christian. 2015. *Sustainable Development Goals : Are the rich countries ready ?* 99 p. URL : <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/sustainable-development-goals-are-the-rich-countries-ready/>, consulté le 8 avril 2017.

Mouvement Wallon pour la Qualité. 2013. *Déclaration de Services aux Usagers (DSU)*. URL : <http://www.mwq.be/qualite/activites/evenements-passes/les-rencontres-de-la-qualite/2013/workshop-declaration-de-services-aux-usagers/rencontres-de-la-qualite-du-27-novembre-2013-workshop-declaration-de-services-aux-usagers.html>, consulté le 1 avril 2017.

PERIFERIA. 2013. *Comment encourager des initiatives citoyennes ?* Bruxelles : Periferia AISBL. 45p. URL : [http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2013/publicationperiferia\\_e\\_p2013\\_encourageinitiative\\_site.pdf](http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2013/publicationperiferia_e_p2013_encourageinitiative_site.pdf), consulté le 7 avril 2017.

PERIFERIA. 2013. *Légitime et vous !* Bruxelles : Periferia AISBL. 43p. URL : [http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2013/publicationperiferia\\_e\\_p2013\\_legitime\\_vous\\_site.pdf](http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2013/publicationperiferia_e_p2013_legitime_vous_site.pdf), consulté le 7 avril 2017.

PERIFERIA. 2014. *Mais que cherchent les élus politiques quand ils nous font participer ?* Bruxelles : Periferia AISBL. 35p. [http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2014/150610\\_publicationep\\_2014\\_elu\\_site.pdf](http://www.periferia.be/images/Educationpermanente/EP2014/150610_publicationep_2014_elu_site.pdf), consulté le 7 avril 2017.

Région Pays de la Loire. 2017. *Outils d'auto-évaluation Flash*. URL : <http://www.paysdelaloire-rse.fr/outils/>, consulté le 8 avril 2017.

Réseau des acteurs du développement durable. 2010. *Fiche repère RSE. Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise ? ou comment être une entreprise citoyenne en partenariat avec les acteurs de son territoire ?* URL : <http://www.comite21.org/docs/economie/fiche-repere-ancrage-territorial-8dec2010.pdf>, consulté le 5 avril 2017

Service Public de Wallonie. 2016. *Plan de développement durable 2016-2019*. 33p, in URL : [http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/pages/fichiers/2016-2019\\_-\\_pdd\\_brochure\\_de\\_communication.pdf](http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/pages/fichiers/2016-2019_-_pdd_brochure_de_communication.pdf), consulté le 9 avril 2017.

Service Public de Wallonie. 2016. *2<sup>ème</sup> stratégie wallonne*. 63p, in URL : [http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/pages/fichiers/160825\\_swdd2\\_sans\\_annexes.pdf](http://www.wallonie.be/sites/wallonie/files/pages/fichiers/160825_swdd2_sans_annexes.pdf), consulté le 9 avril 2017.

Service Public de Wallonie. Secrétariat Général. Département du Développement durable. 2014. *Proposition d'indicateurs de suivi et d'évaluation pour la SWDD*. 72p.

SUSTENUTO. 2012. *La responsabilité sociétale dans les organismes publics à l'aide d'ISO 26000 et du GRI*. Rapport final du projet pilote commandé par le SPP Développement Durable. URL : <http://ifdd.belgium.be/fr/content/projet-pilote-iso-26000>, consulté le 13 novembre 2016.

Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten VVSG. 2017. *Belgie : Gemeentelijke bijdrage aan de verwezenlijking van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen*. 39p.

## Revues

Association de Comités de Quartier Ucclois. 2016. Vous avez dit : « Participation citoyenne » ?, in *Lettre aux Habitants*, 90, décembre 2016, pp.2-4. URL : [http://www.acqu.be/IMG/pdf/ACQU\\_90\\_2016\\_2\\_.pdf](http://www.acqu.be/IMG/pdf/ACQU_90_2016_2_.pdf), consulté le 8 avril 2017.

Atelier Brussels. 2016. *A Good City Has Industry*, in BOZAR, 26/10/2016-15/01/2017, 45p.

CEPES. 2009. Pérou, expropriation, concentration et mondialisation, in SOS Faim. *Défis Sud*, 89, juin-juillet 2009, pp.21-23.

CTB. 2015. Infrastructures, in *Impact*, septembre 2015, 24p.

European Institute of Public Administration (2017). Colleagues working together, raising money for the battle against cancer. The social responsibility taken up in practice, in : *CAF Newsletter*, 2017/1, p.3. URL : [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_newsletter2017\\_1.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_newsletter2017_1.pdf), consulté le 2 avril 2017.

GRASSIANI, Erella. 2016. Designing for Legacy : an anthropological perspective, in *Blue, Pavillon hollandais dans le cadre de la Biennale d'Architecture de Venise*, 28 mai-27 novembre 2016, p. 44.

MALHERBE, Alain. 2016. Bottom up à grande échelle, in *A+. Reconfiguration of the territory*, 263, décembre 2016-janvier 2017, pp.49-51.

MERLET, Michel. 2012. Investissement, mot magique mais mot piège, in *Grain de Sel. Foncier : innover ensemble*, 57, 2012/1-3, pp.11-12.

Pavillon français. 2016. Nouvelles Richesses, in *Exposition dans le cadre de la Biennale d'Architecture de Venise*, 28 mai-27 novembre 2016.

PLANCON, Caroline. 2012. Garantir des investissements réels et durables. Les tentatives de régulation au niveau international in *Grain de Sel. Foncier : innover ensemble*, 57, 2012/1-3, pp.15-16.

The SHIFT. *Belgian SDG Charter*, 6p. URL : <https://theshift.be/uploads/media/57f3a8cfcfffe/Charter%20SDG4D%20-%20DEFINITIEF.pdf>, consulté le 8 avril 2017.

VAN CUTSEM, Benjamin. 2016. Les nouveaux objectifs de développement durable sous la loupe, in *Point Sud. Les études du CNCND -11.11.11. De l'Agenda du Millénaire à l'Agenda 2030*, 14, 2016/2, 48p.

VAND DER BEEK, Joël. 2016. A speculative financial and socio-economic model for evaluating and enhancing international peacekeeping missions, in *Blue, Pavillon hollandais dans le cadre de la Biennale d'Architecture de Venise*, 28 mai-27 novembre 2016, pp.42-43.

VIGANO, Paola. 2016. Scénarios et Utopies : des outils pour imaginer le futur des territoires, in *A+. Reconfiguration of the territory*, 263, décembre 2016-janvier 2017, pp.58-63.

### **Articles de presse**

DE SCHUTTER, Olivier. 2015. *Une nouvelle manière de faire de la politique*. In *La Libre*. URL : <http://www.lalibre.be/debats/opinions/une-nouvelle-maniere-de-faire-de-la-politique-55648ad835704bb01c7d588b>, consulté le 12 novembre 2016.

LORENT, Pascal. 2017. *Le panel citoyen, une idée appelée à vieillir*. In *Le Soir*, 13 et 14 mai 2017, pp.6-7.

Forum annuel du Cercle des DRH européens. 2013. *Le patrimoine humain, actif clef mais peu visible de l'entreprise*. URL : <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/dialogue-social-ce/le-patrimoine-humain-actif-clef-mais-peu-visible-de-l-entreprise-7184.php>, consulté le 8 janvier 2017.

### **Vidéos**

Réseau Transition – Acteurs du changement positif. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=PbKPudjIWak&index=8&list=PLn882S8Y7mzSHibhTQZ5g06xipaAEiGWI>, consulté le 13 novembre 2016.

YERNA, Sebastien. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=UzP0ow0O0vs>, consulté le 1 avril 2017.

## Conférences

AMOUGOU, Thierry, THIBAUT Carine & VAN TICHELEN Clarisse (2017). Penser le changement social aujourd'hui, in *Colloque international à l'occasion de 50 années d'études du développement à l'UCL - Le développement revisité*, Louvain-la-Neuve, 9-10 mars 2017.

DAVIET, Barbara. 2016. Penser la complexité : du principe d'éducation comme bien public au principe d'éducation comme bien commun, in *Congrès mondial de la pensée complexe, Les défis d'un monde globalisé*, Paris, 8-9 décembre 2016, 10p.

DEBUYST, Frédéric (2017). Nouvelles formes et refondation du politique, in *Colloque international à l'occasion de 50 années d'études du développement à l'UCL - Le développement revisité*, Louvain-la-Neuve, 9-10 mars 2017.

OCDE. 2017. *Digitalisation et avenir du travail dans le secteur public*, Bruxelles, 6 mars 2017.

SIMON, Saskia, VAN NUFFEL, Nicolas (2017). Analyse critique et actions alternatives, in *Colloque international à l'occasion de 50 années d'études du développement à l'UCL - Le développement revisité*, Louvain-la-Neuve, 9-10 mars 2017.

## Sites officiels

Actiris. 2017. *Label diversité*. URL : <http://www.actiris.be/diversite/tabid/900/language/fr-BE/Label.aspx>, consulté le 31 mars 2017.

Alucam. 2017. URL : <http://ecisconsult.com/alucam/centre-medical.html>, consulté le 15 avril 2017.

Belgique. 2017. *Services publics fédéraux*. URL : [http://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/autorites\\_federales/services\\_publics\\_federaux\\_et\\_de\\_programmation](http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/services_publics_federaux_et_de_programmation), consulté le 8 janvier 2017.

Belgique. 2017. *Structure de l'Etat fédéral et des niveaux de pouvoir*. URL : [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/la\\_belgique\\_federale/structure](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/la_belgique_federale/structure), consulté le 18 avril 2017.

Brulocalis. 2017. *Subsides*. URL : [http://www.avcb-vsgeb.be/fr/subsides.html?sub\\_id=442](http://www.avcb-vsgeb.be/fr/subsides.html?sub_id=442), consulté le 31 mars 2017.

Brulocalis. URL : <http://www.avcb-vsgeb.be/fr/>, consulté le 29 mars 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Ilots de chaleur*. URL : <http://www.environnement.brussels/tmp-etat-de-lenvironnement/climat/focus-ilots-de-chaleur>, consulté le 29 mars 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Quartiers durables citoyens*. URL : <http://www.environnement.brussels/thematiques/ville-durable/mon-quartier-un-savoir-vivre-cultiver/quartiers-durables-citoyens>, consulté le 9 avril 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Agenda 21*. URL : <http://www.environnement.brussels/thematiques/ville-durable/les-agenda-21-des-communes/quest-ce-quun-agenda-21>, consulté le 31 mars 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Label entreprise écodynamique*. URL : <http://www.environnement.brussels/thematiques/ville-durable/le-label-entreprise-ecodynamique>, consulté le 31 mars 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Le maillage vert*. URL : <http://www.environnement.brussels/tmp-etat-de-lenvironnement/espaces-verts-et-biodiversite/focus-le-maillage-vert>, consulté le 29 mars 2017.

Bruxelles Environnement. 2017. *Rencontre des initiatives citoyennes durables*. URL : <http://www.environnement.brussels/news/rencontre-des-initiatives-citoyennes-durables>, consulté le 14 mai 2017.

Centre de Prêt de Matériel. 2017. URL : <http://www.cpm.cfwb.be/index.php?id=12398>, consulté le 22 mars 2017.

Citydev. 2017. URL : <http://citydev.be/fr/main.asp>, consulté le 9 avril 2017.

Conseil de l'Europe. 2017. *Principes de bonne gouvernance*. URL : [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/WCD/Toolkits\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/WCD/Toolkits_fr.asp), consulté le 31 mars 2017.

Contrats de quartiers durables. 2017. URL : <http://quartiers.brussels/1/>, consulté le 31 mars 2017.

Convention des Maires. 2017. URL : [http://www.conventiondesmaires.eu/index\\_fr.html](http://www.conventiondesmaires.eu/index_fr.html), consulté le 29 mars 2017.

Coopération Technique Belge. 2017. URL : <https://www.btctb.org/fr/content/que-fait-la-ctb-dans-le-domaine-de-la-gouvernance>, consulté le 1 avril 2017.

Cyclooperativa. URL : <http://www.gracq.org/actualites-du-velo/cyclooperativa-latelier-ouvert-tous>, consulté le 29 mars 2017.

EFQM – Leading for Excellence. 2017. URL : <http://www.efqm.org>, consulté le 8 janvier 2017.

Fairtrade. 2017. URL : <http://fairtradebelgium.be/fr/comment-agir/commune-du-commerce-equitable>, consulté le 31 mars 2017

Fédération Wallonie Bruxelles. 2017. URL : <http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=60>, consulté le 1 avril 2017.

Fondation pour les générations futures. 2017. URL : <http://www.foundationfuturegenerations.org/fr>, consulté le 9 avril 2017.

Innoviris. 2017. URL : <http://www.innoviris.be/fr>, consulté le 29 mars 2017.

Institut Fédéral pour le Développement Durable. 2017. URL : Site : <http://ifdd.belgium.be>, consulté le 14 avril 2017.

ISO. 2017. URL : <http://www.iso.org/iso/fr>, consulté le 8 janvier 2017.

ISO. 2017. *ISO 14001*. <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>, consulté le 1 avril 2017.

LADDER : Local Authorities as Drivers for Development Education and Raising awareness. 2017. URL : <http://www.ladder-project.eu/>, consulté le 31 mars 2017.

Mairie de Paris. 2017. URL : <https://idee.paris.fr/>, consulté le 9 avril 2017.

Mouvement Open Data. 2017. URL : <http://data.gov.be/fr>, consulté le 9 avril 2017.

Mouvement Open Government. 2017. URL : <https://www.opengovpartnership.org/>, consulté le 9 avril 2017.

Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. 2016. URL : <https://sustainabledevelopment.un.org>, consulté le 11 novembre 2016.

OCDE. 2017. URL : <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/>, consulté le 10 avril 2017.

OHSAS. 2017. URL : <http://ohsas-18001.fr/>, consulté le 10 avril 2017.

Periferia. 2017. URL : <http://www.periferia.be/index.php/fr/>, consulté le 9 avril 2017.

Quartiers durables citoyens. 2017. URL : <http://www.quartiersdurablescitoyens.be/>, consulté le 9 avril 2017.

Socio-Économie, Environnement et Développement (SEED). 2017. *Institut Eco-citoyen*. URL : <http://www.seed.ulg.ac.be/sciences-citoyennes/institut-ecocitoyen/>, consulté le 13 mai 2017.

Service Public Fédéral Affaires Etrangères, Commerce Extérieur et Coopération au développement. 2017. URL : [https://diplomatie.belgium.be/fr/newsroom/nouvelles/2017/la\\_nouvelle\\_agence\\_belge\\_de\\_developpement\\_rebaptisee\\_enabel](https://diplomatie.belgium.be/fr/newsroom/nouvelles/2017/la_nouvelle_agence_belge_de_developpement_rebaptisee_enabel), consulté le 1 avril 2017.

Service Public Régional de Bruxelles. 2017. URL : <http://servicepublic.brussels/>, consulté le 31 mars 2017.

Service Public Régional de Bruxelles. 2017. *Coordination régionale*. URL : <http://be.brussels/a-propos-de-la-region/le-ministere-de-la-region-de-bruxelles-capitale/secretariat-general>, consulté le 9 avril 2017.

Service Public Régional de Bruxelles. 2017. *Offres d'emploi*. URL : <https://brujobs.brussels/fr/>, consulté le 9 avril 2017.

Service Public Régional de Bruxelles. 2017. *Pouvoirs Locaux*. URL : <http://pouvoirslocaux.irisnet.be/>, consulté le 31 mars 2017.

Service Public Régional de Bruxelles. 2017. *Pouvoirs Locaux. Démocratie citoyenne. Outils*. URL : <http://pouvoirslocaux.irisnet.be/democratie-locale>, consulté le 31 mars 2017.

Smart cities. 2017. URL : <http://smartcity.brussels/>, consulté le 29 mars 2017.

Tout autre chose. 2017. URL : <https://www.toutautrechose.be/>, consulté le 8 avril 2016.

Union Européenne. 2017. *Label EMAS*. URL : [http://europa.eu/youreurope/business/environment/eco-label/index\\_fr.htm](http://europa.eu/youreurope/business/environment/eco-label/index_fr.htm), consulté le 1 avril 2017.

Vigeo. 2017. URL : [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com), consulté le 1 avril 2017.

Ville de Bruxelles. 2017. URL : <https://www.bruxelles.be/artdet.cfm/4293>, consulté le 29 mars 2017.

1000 Bxl en Transition. 2017. URL : <http://1000bxlentransition.be/>, consulté le 29 mars 2017.

## **Résumé**

Le concept de responsabilité sociétale, discuté depuis plus d'un siècle, a fait récemment l'objet d'un processus de normalisation ISO 26000, décliné spécifiquement pour les organisations publiques en Cadre d'Auto-évaluation de Responsabilité sociétale (CARS).

Le travail de recherche analyse de manière critique en quoi cet outil constitue une pratique managériale de plus ou peut réellement conduire à une plus grande participation citoyenne interne à l'organisation et sur son territoire.

## **Mots clés :**

- Responsabilité sociétale
- Organisations publiques
- Participation citoyenne
- ISO 26000
- Transition

