



**HAL**  
open science

## Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise. Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, Jun 2009, Lyon, France. pp.1-17. hal-00509670

**HAL Id: hal-00509670**

**<https://hal.science/hal-00509670>**

Submitted on 14 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise :  
évaluation, communication et indicateurs.**

**Type : papier**

**Personne à contacter :**

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire “ Développement des Systèmes  
d'Organisation ”**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**Tél. 01 40 27 21 63**

**FAX 01 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

# PROTOCOLE D'ÉVALUATION EN RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

**Yvon PESQUEUX**

LIPSOR, Professeur  
titulaire de la Chaire

“ Développement des  
Systèmes d'Organisation ”  
CNAM (France)

## **Introduction**

Tout comme dans les autres domaines de l'action managériale, la responsabilité sociale de l'entreprise pose la question de son *reporting*. Nous l'aborderons ici au regard de trois de ses aspects : la manière dont elle participe à la constitution d'un véritable « modèle communicationnel » de l'organisation, sa logique d'évaluation et la limite de ses indicateurs.

### **La responsabilité sociale de l'entreprise comme constitutive d'un « modèle communicationnel » de l'organisation.**

Soulignons d'abord qu'un modèle organisationnel se fondant sur un choix partiel et partial d'éléments de « réalité » venant le spécifier, un « modèle communicationnel » de l'organisation va faire de la communication son ingrédient constitutif.

Deux arguments principaux permettent de plaider pour l'existence d'un éventuel « modèle communicationnel » de l'organisation provenant de la communication sur les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette communication organisationnelle comporte des spécificités suivant qu'elle s'adresse aux « parties prenantes » dites contractuelles (les clients, les actionnaires avec les informations financières normalisées au regard de *disclosure* et d'*advertising laws*, etc.) ou aux parties prenantes diffuses (les agences gouvernementales, les collectivités ou encore les organisations non gouvernementales par exemple).

Comme le souligne B. Floris (1996), l'importance accordée à la communication dans les organisations aujourd'hui « *a organisé une fonction de conception et de diffusion de représentations sociales produites par le management* ». La communication d'entreprise ne recouvre pas l'ensemble de la communication organisationnelle, mais offre déjà une indication de l'importance de celle-ci, ce qui contribue déjà à fonder l'existence d'un véritable « modèle communicationnel » de l'organisation. Elle offre le support de la construction des formes symboliques d'exercice du pouvoir, ce pouvoir résultant d'une interaction entre les agents sociaux occupant des positions différentes au sein et hors de l'organisation.

Le « modèle communicationnel » de l'organisation repose ainsi sur des tensions venant lui servir de fondement :

- une tension entre la dimension *soft* et la dimension *hard* de la communication,
- une tension entre dimension interne et externe à l'organisation, la communication suivant qu'elle est interne ou externe venant alors en quelque sorte en instaurer les frontières,

tensions que le retrouve avec les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise.

Le terme latin *communicare* signifie « mettre en commun », « être en relation ». Ce terme est à rapprocher à celui de « communion » qui apparaît vers le X<sup>e</sup> siècle. Les termes « communiquer » et « communication » sont issus de la langue française du XIV<sup>e</sup> siècle sur l'idée de participer et viennent en fonder l'acception *soft*. La signification « partage à deux ou à plusieurs » apparaît au XVI<sup>e</sup> siècle, accompagnée de celui de « faire part d'une nouvelle ». Les usages signifiant l'idée de partage font alors progressivement place à l'idée de « transmettre ». Depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, « communiquer » signifie alors « transmettre », venant en fonder l'acception *hard*. Chemins de fer, télégraphe et journaux deviennent des « moyens de communication ». L'évolution est semblable pour le terme anglais de *communication*. C'est au XX<sup>e</sup> siècle, aux Etats-Unis, que le terme commence à désigner les secteurs de la presse, du cinéma, de la radio et de la télévision.

Pour qui veut parler d'un « modèle communicationnel » de l'organisation, la référence à J. L. Austin (1970) se trouve alors incontournable, la communication pouvant être considérée comme un acte propositionnel (ou locutoire), un acte illocutoire (ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait) et un acte perlocutoire (ce que l'on produit parallèlement à ce que l'on dit, l'intimidation, par exemple qui est à la linguistique ce que les prédictions auto-réalisatrices sont à l'épistémologie et aux sciences des organisations). Des liaisons s'établissent donc entre sens, modèle et action, discours et écriture. Il est ainsi possible de souligner la capacité performative des discours organisationnels à légitimer du despotisme.

Plusieurs éléments sont à l'origine de la construction d'un tel modèle :

- la mise en place des techniques informatiques qui est devenue un vecteur de production d'une quantité considérable d'informations qui ne prennent sens que lorsqu'elles sont communiquées,
- la confrontation de cette production avec les modèles organisationnels existants,
- la modification des relations de travail vers une logique productrice de relations communicationnelles,
- la légitimation d'une idéologie managériale de la grande organisation par la symbolisation de sa fonction sociale dont les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise sont particulièrement significatives.

Les deux premiers éléments contribuent à l'organisation technique de la communication fonctionnelle à l'intérieur de l'organisation et les deux

derniers à l'évolution des représentations symboliques de la communication « dans » et « vers » le dehors de l'organisation. C'est ce qui établit une proximité entre un « modèle communicationnel » de l'organisation avec un modèle « post-taylorien » et un modèle « contractualo-relationnel » de l'organisation construit sur la référence à des « parties prenantes » au travers de thèmes tels que ceux de la responsabilité sociale et de la citoyenneté d'entreprise.

C'est la financiarisation majeure de la substance organisationnelle à partir du début des années 80 qui va amener à considérer que rendre compte, donc une forme de communication vraiment spécifique à l'organisation, doit être une des issues majeures de l'activité organisationnelle, au même titre que produire ou vendre. Cette communication comporte des spécificités suivant qu'elle s'adresse aux « parties prenantes » dites contractuelles de l'entreprise comme, par exemple, les clients avec la publicité, les fournisseurs avec les protocoles, les actionnaires avec les informations financières normalisées, seuls les salariés étant relativement privés de communication, réduits à un rôle d'émetteur mais objets de la communication « interne » à l'organisation ou aux parties prenantes diffuses (les agences gouvernementales, les collectivités ou encore organisations non gouvernementales par exemple). Cette communication présente la caractéristique d'être présentée comme un dialogue alors qu'il s'agit plutôt d'un monologue ou, au mieux, d'un dialogue construit avec des parties prenantes qui ont été au préalable « choisies ». Il n'y a donc pas de multilatéralité de principe de ce type de communication. De plus, ce type de communication est le plus souvent en dualité d'un acte d'entreprise (exemple : la communication et responsabilité sociale de l'entreprise). La communication se trouve donc « collée » à la perspective des relations publiques (au sens restreint ou plus général) sans pouvoir en être aisément distinguée mais sur la base d'une trilogie ainsi construite : je dis ce que je fais (communication 1), je fais ce que je dis, et je dis ce que j'ai bien fait ce que j'ai dit (communication 2).

Les *disclosure* (cadre de communication) et les *advertising laws* (contenu de communication) peuvent être considérés comme étant constitutives de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler de la *hard law* (*framework*, cadre) qui se distingue aujourd'hui de la *soft law*, même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si elle en est redevable, c'est parce que cette dualité s'y est développée. Mais il faut la situer sur un autre plan, celui d'un cadre venant fonder la référence à un « modèle communicationnel » de l'organisation. La *soft law* apparaît en effet au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives normatives au départ volontaires, donc en liaison avec le thème du *lobby*. Il en va ainsi, par exemple, de la très curieuse substance juridique de la responsabilité sociale de l'entreprise alors même que le droit du travail et le droit social en permettraient l'expression dans le cadre de la *hard law*. A ce titre, la responsabilité sociale de l'entreprise constitue, en quelque sorte, la *soft law* de la *hard law* qui est celle du droit du travail et du droit social, référence qui marquent d'autant plus l'inexistence de sa dimension juridique. Elle est

fondatrice d'un important volume d'éléments formulés puis communiqués au regard de normes. Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social puisque le substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques. La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique et fonder une communication d'entreprise de nature très particulière. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). A défaut d'une réputation qu'elle peuvent légitimer, avec la responsabilité sociale de l'entreprise, les entreprises comme territoire institutionnel construisent ainsi les critères de légitimation de leur réputation en communiquant au regard de cette référence.

La genèse de la *soft law* relève d'une sorte de « calcul » dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, ces jalons n'étant pas forcément formalisés dans l'ordre qui est présenté ici :

- évaluation de l'enjeu,
- évaluation de la zone de tolérance
- élaboration d'un premier type de réponse en termes de contrôle,
- formalisation de l'« esprit des lois » lié aux outils définis,
- mise en place d'un système de pilotage associé,
- ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par la référence à des « parties prenantes », et non par référence au « Bien Commun »,
- communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre d'éthiques appliquées,
- canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*),
- canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*),
- mise en place de système de couplage « communication – mise en œuvre ».

C'est donc bien la communication qui « donne vie » à la *soft law* qui en survalorise la forme par rapport au fond sur la base de redondances continuellement répétées, mais redondances laissant ici ouverte la question de la fiabilité puisque réduite à de la communication.

Avec des éléments de politique de responsabilité sociale de l'entreprise, partons brièvement du constat de la montée en puissance de la communication qualifiée de *corporate* dont l'objectif est d'obtenir un impact en termes d'image générale et de réputation. Prenons, par exemple, le cas du mécénat d'entreprise. Le terme de « mécène » vient de Gaius Maecenas, conseiller d'Auguste et protecteur des belles-lettres. Comme le souligne L. Salerno, dans l'*Encyclopedia Universalis*, « sa signification s'est élargie, à l'époque moderne, jusqu'à désigner toute forme de protection des arts et des activités relevant du talent ». Un mécène est donc quelqu'un qui commande puis achète (un « grand patron » généralement aujourd'hui, ce « grand patron » étant devenu la figure de référence de l'aristocratie ou bien la direction de l'entreprise elle-même, au lieu et place de son patron). Son

actualité vient de l'existence d'un mécénat d'entreprise qui constitue à la fois un élément de communication externe et un aspect des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise. Il se trouve proche de deux autres actions de « communication externe – responsabilité sociale de l'entreprise » : le *sponsoring* et le parrainage. Le *sponsoring* est une modalité publicitaire ciblée, le parrainage une action publicitaire plus large alors que le mécénat contribue à construire et améliorer l'image de marque et la réputation. Ces trois modalités relèvent à la fois des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise mais aussi du *marketing*, de la communication et des relations publiques, chacun de ces aspects est difficile à séparer des autres. Elles sont mises en œuvre afin de créer un climat de compréhension et de confiance à partir de l'image de l'entreprise, de ses marques, de ses produits et services. Elles appartiennent donc au domaine de la communication dite *corporate* (sur l'image générale et la réputation) et de la communication « institutionnelle » (à destination de la « s »ociété et non pas seulement des clients potentiels et réels) autant que de la responsabilité sociale de l'entreprise puisqu'il s'agit à la fois de créer de la notoriété, de développer son identité et son image.

### **L'expression, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de responsabilité sociale**

Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise vient poser le problème de l'intégration de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise au management avec :

- sur le plan stratégique le fait d'explicitier les éléments de l'engagement sociétal pour recueillir l'adhésion des agents de l'entreprise (recherche de leur investissement personnel), l'articulation de ces éléments avec les autres aspects de la stratégie par la construction d'une pluralité d'objectifs,
- sur le plan opérationnel, l'élaboration d'un système d'information, d'évaluation et de *reporting* des aspects sociétaux et l'intégration de la dimension sociétale dans les différentes activités de l'entreprise.

A ce titre, on peut véritablement parler du potentiel stratégique du thème de la responsabilité sociale de l'entreprise. On peut d'ailleurs évoquer le fait que ces dispositifs, outre le coût de leur mise en œuvre, induisent à la fois des coûts de contrôle et des coûts de justification. C'est pourquoi M. Capron & F. Quairel (2004) distinguent deux référentiels : les référentiels de comportement et les référentiels de communication.

Mais en termes managériaux, la responsabilité sociale de l'entreprise pose encore plus le problème de l'articulation des valeurs et des faits que ne le fait le management courant et donc la question de l'appropriation, de l'harmonisation des aspects internes et externes de l'engagement, de la recherche d'une cohérence inter-fonctionnelle, de la mise en place d'un système d'information, d'évaluation et de *reporting* spécifiques.

Le constat est celui que ces politiques privilégient en général le spécifique et le local, car ce sont ces politiques-là qui permettent de mieux communiquer,

de permettre une meilleure genèse de connaissances organisationnelles et ce sont aussi ces politiques-là qui sont les plus faciles à socialiser (en termes d'identification tout comme en termes symboliques). C'est en utilisant l'expression « d'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise » qu'en parlent C. Germain & S. Trebucq. Rattachées aux champs de la création de valeur partenariale ou de la gestion des relations avec l'ensemble de ce qu'il est convenu d'appeler « parties prenantes », elles suscitent donc nombre de problématiques théoriques et opérationnelles.

Avec les politiques de *reporting* sociétal, il est sans doute question d'une efficacité accordée aux preuves données. On peut dire qu'aussi bien au niveau des entreprises qu'à celui des agences de notations et des gestionnaires de fonds, on a assisté au développement d'une « demande » d'information. Mais il faut souligner le foisonnement des normes, conformément au cadre de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005) avec des références telles que :

- IASB/IFRS pour les normes comptables et financières. Leur objectif est la sécurité financière et l'*accountability* sur constat de carences de fiabilité (cf. les scandales de type Enron). Ces normes constituent également l'imposant fonds de commerce de l'audit comptable.
- OIT pour les normes sociales sur le travail décent, fondement de l'audit social.
- OMC pour normes applicables au commerce international au regard de l'usage protectionniste éventuel de modalités environnementales et sociétales, le débat sur l'affichage de l'existence ou non d'OGM dans les produits alimentaires montrant, par exemple, toute la complexité du jeu.
- ISO pour la qualité, la sécurité et l'environnement et les logiques de certifications, fonds de commerce des organismes certificateurs et des auditeurs « qualité & environnement », et contribuant à l'inflation des normes thématiques.

Il est également important de souligner le fait que la multiplication des audits est aussi la source de revenus récurrents pour les organismes qui les réalisent. La multiplicité des niveaux d'application entre le niveau public et le niveau privé à l'entreprise, la rigueur du contrôle, l'existence ou non de sanctions, les niveaux multiples de territorialité (les normes s'appliquent-t-elles de façon identiques suivant les « parties prenantes » ?), le fait que ces normes soient plutôt des principes ou bien qu'elles soient « vendues » (label alors) par tel groupement d'intérêts ou encore le fait qu'il s'agisse de normes privées et de « bonnes pratiques » est donc très loin d'être « neutre », à cet égard.

On peut ainsi distinguer entre :

- Des *Fair Labels* (très minoritaires) et portant sur des circuits commerciaux « courts » compte tenu d'un sur-prix mutualisé sur les producteurs, d'un appareil de contrôle du produit concerné et d'un système d'apprentissage. Par exemple, le label Max Havelaar qui tire

son nom d'un classique de la littérature anticolonialiste<sup>1</sup> est en fait un organisme de certification et n'intervient pas dans la commercialisation. Son but est de soutenir le nombre maximum de petits paysans. Les producteurs se voient ainsi garantir un prix minimum pour pallier les fluctuations des cours compte tenu d'une prime de développement de la coopérative, un achat direct, un préfinancement des récoltes à hauteur de 60 % et des débouchés à long terme. Ces producteurs s'engagent à fonctionner de manière « démocratique » (au sens européen occidental du terme) en coopératives, de développer le nombre de leurs membres, de ne pas pratiquer de discrimination, de se soumettre au contrôle financier d'un chargé de mission, d'appliquer des modes de cultures respectueux de l'environnement et de fournir un produit de qualité. Les importateurs doivent s'approvisionner directement auprès des coopératives, de respecter le prix minimum garanti, de mettre en place des relations commerciales durables et de se soumettre aux contrôles du label Max Havelaar. Pour le café, par exemple, les torréfacteurs doivent respecter les conditions de production du label Max Havelaar, de promouvoir correctement le produit, de se soumettre aux contrôles et de verser un droit de marque. La prise en charge de son coût profite surtout à Max Havelaar et favorise les producteurs des communautés de logique « chrétienne », d'où sa partialité.

- Des référentiels sociaux (présents aux USA essentiellement) et qui constituent des normes privées dont le statut est fonction des créateurs, du nombre d'adhérents. Ils sont marqués par les principes fondateurs d'un référentiel, l'existence d'un système d'évaluation (c'est-à-dire une politique précisée au regard des sociétés d'audit, d'auditeurs locaux, internationaux ou d'ONG). Exemples : WRAP (Worldwide Responsibility Apparel Certification), FLA (Fair Labor Association), SA 8000, (Social Accountability International), CCC (Clean Clothes Campaign). Ces référentiels posent des problèmes d'évaluation car on ne s'intéresse pas à la vie de l'entreprise mais à des normes vérifiables et à ceux qui vont voir.
- Des référentiels visant les processus de management (en Europe essentiellement) avec trois dimensions : système de management, identification des parties prenantes et modalités d'implication des parties. Exemples : AA 1000 (GB), Q-RES (Italie), EFQM, Sigma (Ministère de l'Industrie Anglais), AFNOR (avec la SD 21000 - guide, la perspective QSE - Qualité & Sécurité & Environnement). Il n'y a pour le moment aucun signe de l'émergence d'un référentiel européen ?

Par exemple, la norme SA 8000 s'intéresse aux conditions de travail dans les entreprises et leurs fournisseurs. Créée aux Etats-Unis en 1997, elle est peu répandue en France, mais inspire la plupart des chartes d'entreprises. Elle

---

<sup>1</sup> Dekker Eduard Douwes (pseudonyme Multatuli), *Max Havelaar*, ouvrage de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle

s'inspire des conventions de l'OIT, de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et de la Convention de l'ONU sur les droits des enfants. Ses neuf domaines de performance sociale sont l'interdiction du travail des enfants, l'interdiction du travail forcé, le respect des règles essentielles de santé et de sécurité, la liberté d'association et le droit de négociation collective, la limitation de la durée du temps de travail, le versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux, la non-discrimination de race, de genre, de religion, etc. et les suivis et contrôle indépendants de l'application de la norme. Elle va donc remédier au termes vagues des chartes en leur donnant un contenu même si elle comporte de nombreuses limites telles que l'auto-définition par l'entreprise du périmètre de normalisation, la question des sous-traitance en cascade. De plus, l'injonction de mise en conformité des fournisseurs émane de l'entreprise avec laquelle ils ont une relation commerciale, d'où des dérives comme celle qui consiste à leur faire porter le coût de la certification. SA 8000 ne comporte en effet aucune obligation d'aide financière ou d'accompagnement dans le processus de certification des fournisseurs. De plus, le contenu trop général de la norme et l'absence de mécanismes de vérification affaiblissent son efficacité même si des contrôles trop précis sont impossibles à matérialiser. Son efficacité repose donc sur le présupposé d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société et le volontariat de l'entreprise.

Pour sa part, la norme AA 1000 s'intéresse essentiellement au dialogue avec les parties prenantes. Créée en novembre 1999 par l'*Institute of Social and Ethical Accountability* en Grande-Bretagne, elle possède pour objectif d'assurer la plus grande transparence possible dans le *reporting* et l'audit social et environnemental des entreprises. Elle complète en quelque sorte les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*). Elle s'intéresse autant au processus à mettre en œuvre pour rendre compte du comportement éthique et social des entreprises qu'aux performances elles-mêmes. Elle accorde la même importance à tous les éléments du processus, de la planification à l'intégration en passant par la comptabilité, l'audit et l'établissement de rapports. Elle insiste aussi sur la nécessité d'un dialogue de qualité avec les parties prenantes. Ce principe d'« inclusion » (*inclusiveness*) va dans le sens de la mise en œuvre d'un management responsable interne et externe à l'entreprise. En n'interrogeant que le « comment » et non le « combien », l'AA 1000 possède l'avantage de privilégier une approche en termes de processus avec les parties prenantes. Elle donne davantage de grandes lignes que des indicateurs prédéfinis, encourageant les parties prenantes à les définir avec l'entreprise. Elle se situe dans la logique de la « gouvernance » mais sa confidentialité en limite la portée.

Les normes ISO (14 000 pour l'environnement) et EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme* (cette dernière étant peu connue en France) sont relatives à l'intégration des problématiques de l'environnement dans le management.

Ces deux normes sont basées sur le principe du management par l'amélioration continue.

Le *Global Compact* (ou Pacte Mondial) est une initiative de Kofi Annan de 1999. C'est un cadre social et environnemental respectueux des valeurs universelles pour favoriser le développement économique et le marché mondial. Il s'appuie sur neuf principes inspirés de la Déclaration des droits de l'Homme, des conventions de l'OIT et de la déclaration de Rio sur l'environnement à savoir : soutenir et respecter la protection des Droits de l'Homme, s'assurer que les entreprises ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme, soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives, soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire, soutenir l'abolition du travail des enfants, soutenir l'élimination de la discrimination dans le travail, soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux, promouvoir la responsabilité environnementale, encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales. Les entreprises signataires du Pacte Mondial s'engagent à respecter ces principes dans les pays où ils sont implantés et à en assurer la diffusion. L'adhésion au Pacte Mondial est volontaire et ne donne lieu à aucun contrôle. Il connaît un grand succès auprès des entreprises. Il en va de même des huit principes Sullivan reconnus par l'ONU, sorte de code de conduite de dimension plus sociale que le Pacte Mondial.

Le guide SD 21000 a été élaboré par l'AFNOR et publié en 2003. Il préconise la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Il offre un guide quant à l'identification des attentes et des besoins des parties intéressées. Il préconise aussi la prise en compte d'autres enjeux, non directement portés par les acteurs : les principes universels, les enjeux environnementaux globaux de type effet de serre, raréfaction des énergies fossiles, etc., les accords et conventions internationales, etc. Il s'agit alors pour l'entreprise d'évaluer les risques et les opportunités inhérents à ces enjeux et de faire émerger les plus significatifs, compte tenu de son activité. Elle peut alors définir sa vision et ses valeurs ainsi que sa stratégie et son management et déterminer les plans d'actions aptes à répondre à ces enjeux dans une logique d'amélioration continue. Ce guide est le premier référentiel à intégrer le développement durable au niveau de la stratégie de l'entreprise. Il possède aussi l'avantage de reposer sur une approche en processus et d'insister sur la nécessité de formalisation et de mise en œuvre d'un plan d'action dans le cadre d'une démarche socialement responsable. Ce n'est somme toute qu'un référentiel de plus !

On peut d'ailleurs parler de « 8 » sources normatives principales en « coopération » aujourd'hui :

- *Global Compact* qui se réfère à des principes,
- *Global Sullivan Principles* qui se réfère aussi à des principes,
- *International Labor Organization Conventions* qui proposent des normes de performance,
- *OECD Guidelines for MNE* qui proposent également des normes de performance,
- *Social Accountability 8000* qui propose des normes de *process*, des normes de performance et des normes de certification,
- *Accountability 1000* qui propose des standards de *process*,
- *Global Reporting Initiative* qui propose des normes de *reporting*,
- *ISO 14001* qui propose des normes de *process* et des normes de certification.

Quel est donc le sens de tout cela ? Une telle accumulation pose en effet problème.

Dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, on rencontre des audits de certification (de type SA 8000, ISO, etc.), des audits de conformité au droit (audits éthiques) et des audits de risque (interne, externe). Les logiques de *reporting* relèvent essentiellement de la perspective de la transparence et de la reddition, mais, en même temps, ils viennent construire un cycle « publication – délibération – engagement » (Power, 2005)<sup>2</sup> c'est-à-dire une société de l'audit plus qu'une société durable.

Pour l'évaluation externe, deux logiques coexistent :

Celle de l'image, des notations, des classements, des prix	Celle des systèmes de gestion de la responsabilité sociale
---	--

*Audits de vérification*

*Audits de certification*

Dans la mesure où l'on peut distinguer deux types de *reporting* (et donc en même temps deux types de communication) dans ce domaine, le *reporting* sur les *process* et le *reporting* sur les résultats, ces deux types de *reporting* vont induire des audits de nature différentes : des audits de conformité (de type « certification ») dans le premier cas et des audits de vérification dans le second. Il se pose donc la question de la compétence et de la sensibilité des auditeurs et celui de la « culture » anglo-américaine des référentiels et des procédures appliquées. Il y a également celle de la fiabilité des contrôles par rapport à certaines difficultés (absence de référentiel environnemental dans l'ISO 14000, pas ou peu d'association des organisations non gouvernementales dans la démarche, etc.). Les audits constituent donc des analyses intéressantes mais partielles. La conformité permet-elle en effet de

---

<sup>2</sup> Certains des éléments qui suivent ont été repris d'exposés de mes collègues M. Capron (Université de Paris VIII Saint Denis) & F. Quairel (Université de Paris IX Dauphine)

garantir la connaissance des impacts ? Ils posent aussi le problème de la légitimité des certificateurs du fait de la « transparence » relative de ce marché. Comment arbitrer entre tout cela du fait de l'inintérêt des Pouvoirs Publics pour ce thème ? La conformité va également se référer à des procédures d'audit pour des problèmes de transparence et de crédibilité, d'où la recherche libérale d'une tierce partie (les auditeurs) et le déplacement de la certification vers l'auditeur (cf. M. Power, 2005) tenant lieu de « faux » fonctionnaires, du fait de leur rôle d'inspection, donc, en définitive, d'une partialité liée à la dépendance envers ceux qui les paient. Plus généralement, l'audit en la matière repose sur la dissociation entre l'inspection (le plus souvent privatisée) et le contrôle interne et externe, ce dernier étant lui-même en voie de privatisation. Cette perspective hérite donc des dilemmes et paradoxes de la coopération entre des auditeurs internes, externes et des inspecteurs.

C'est ce qui va conduire à l'impossible dualité « audit de conformité - audit de pertinence », au problème de la maîtrise des informations transmises à l'extérieur et à ses liens avec des enjeux de performance interne.

Pour les *reportings* externes, il s'agit de divulgations plus ou moins volontaires selon le modèle du rapport financier (ou comme partie de ce rapport annuel). Les appellations attribuées à ces documents sont assez variées (rapports environnementaux, par exemple). Les intérêts en sont la concrétisation du principe de transparence (par rapport aux parties prenantes) et le fait de se faire connaître, et de se valoriser. Les limites en sont une qualité inégale, une sélection discrétionnaire des informations, des problèmes de fiabilité et vérifiabilité (pas de « certification »), des problèmes de pertinence, de comparabilité, d'absence de normalisation des présentations (*guidelines* seulement) et l'ambiguïté du rôle du document qui se situe entre reddition et communication. Les problèmes liés sont de savoir pour quels types de parties prenantes sont-ils effectués ? Quelle est la légitimité des organismes qui émettent ces principes ? Il est également important de souligner l'inégalité de traitement (entre des entreprises qui font de la RSE et n'en parlent pas et inversement, d'autres qui communiquent par « gonflement » d'actions ponctuelles). Les audits de ces *reportings* relèvent essentiellement de la vérification et non de la certification même si ce sont les mêmes cabinets qui le font et donc apportent de la crédibilité au processus. Les audits posent en effet le problème de la vérification en plus de celui de la certification. La certification indique en effet la conformité aux normes tout comme la vérification, mais, en ce domaine, le risque est celui du conformisme au regard des éléments du référentiel. La voie est en effet étroite entre conformité et conformisme. La perspective de conformité d'un audit de vérification possède en effet pour objectif implicite celui de la quête d'une efficacité. Cet audit est donc à la fois un audit de vérification mais aussi un audit de pertinence, d'où la difficulté de sa mise en oeuvre en ce domaine.

Le diagnostic interne (auto-évaluation) repose sur une grille d'indicateurs et de questionnements visant à vérifier la conformité avec les valeurs. L'intérêt en est la démarche interne complète qu'elle propose et les limites sont celles d'un outil lourd, exigeant, consommateur en temps, mais pour quelle crédibilité externe. Et *quid* de la certification, de la labellisation qui y sont associées ?

Les systèmes de pilotage se réfèrent le plus souvent à un modèle sous-jacent standardisé de façon mimétique et emprunté au modèle de l'EFQM. Les leviers reposent sur un engagement de la direction (lettres, chartes, etc.), une planification et un suivi (mais s'agit-il de juxtaposition ou d'intégration d'indicateurs de performance ?) Un exemple en est le *sustainability scorecard* de KPMG, avec l'importance donnée à la satisfaction des partenaires (perspective conséquentialiste). Un autre élément du système de pilotage repose sur l'implication des agents internes et externes avec les tentatives d'introduction de bonus de rémunération en fonction de cela, le dialogue organisé avec les organisations non gouvernementales. Le problème que pose le système de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise est de savoir s'il s'agit d'une mise en œuvre véritable ou simplement d'une mise en scène ? C'est aussi celui de la cohérence avec les autres systèmes de gestion. On remarque d'ailleurs une faible implication du contrôle de gestion sur les systèmes de management de la performance sociétale.

On pourrait conclure en avançant que ces perspectives relèvent de la privatisation, conçue ici comme un processus de publicité de normes privées, mais d'un processus qui se dispense de toute preuve de leur représentativité.

### **La logique de l'évaluation : une évaluation hétérogène quantitative et qualitative**

Rappelons, de façon liminaire, que l'évaluation n'est pas la mesure. Il faut souligner l'extraordinaire supériorité accordée à la mesure monétaire et en décoder l'ambiguïté suivant le contexte dans lequel la valorisation monétaire se situe quand on confronte la question de l'évaluation aux politiques de responsabilité sociale de l'entreprise. Rappelons les trois fonctions canoniques de la monnaie : fonction d'échange, de mesure de valeur et de réserve de valeur. Si l'indicateur exprimé sous forme monétaire met l'accent sur la fonction d'échange, il sert bien alors de motif à l'instauration d'un dialogue intra- inter- et supra- organisationnel. Si par contre, il met aussi (ou plutôt) l'accent sur les fonctions de mesure et de réserve de valeur, il s'agit alors d'un monologue (et non d'un dialogue), d'où les limites de la monétarisation et, plus largement de la quantification intégriste des indicateurs quand il s'agit de communiquer.

La mesure débouche sur une irréductible alternative : un seul indicateur « dominant » peut-il suffire ou bien l'évaluation s'effectue-t-elle à partir d'une synthèse de plusieurs indicateurs ? S'agit-il, dans les deux cas, de s'épuiser dans le développement d'un impossible perfectionnement de la mesure en mettant au second plan l'évaluation qui est un processus

d'animation de substance socio-politique. En d'autres termes, avec la mesure se joue l'irréductible tension qui opère entre simplification et complexité, tension inhérente aux processus organisationnels dont les politiques de responsabilité sociale des entreprises sont particulièrement significatives.

En définitive, un des effets de la mesure est de fonder le processus d'action du fait de son aspect d'auto-production de la réalité. Évaluez-moi sur le « sociétal » que je génère et je vais tout faire pour en générer ou encore, peu importe le « comment » si le « combien » est au rendez-vous. L'évaluation recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette mesure, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste (en mettant en avant les fonctions de l'organisation et non sa substance) d'où les limites pour qui veut rendre compte des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise. Il faudrait ainsi évaluer pour agir, et agir pour modifier le résultat mesuré, fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie. Avec l'évaluation, on reste donc strictement dans le *problem solving* et donc dans la limite inhérente à cette perspective. Or, une politique de responsabilité sociale de l'entreprise, par sa nature institutionnelle, est aussi dans le *conflict solving*.

L'évaluation comporte en fait l'idée de qualité de réalisation (jugement de valeur) mais aussi de mise en scène à visée identitaire (pour bénéficier de son aspect performatif) venant reposer sur la croyance que l'action puisse se mesurer et qu'il est « bon » de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé. Or, en tant que représentation, la mesure quantifiée construit bien une coupure spatio-temporelle en arrêtant le temps sur la représentation d'une situation à un moment donné.

D'où l'existence de dilemmes difficiles à trancher :

- Comment individualiser les effets d'une action à partir de résultats chiffrés, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?
- Quel horizon de temps choisir ? Si l'on mesure les résultats non quantifiés par des résultats mesurés synchrones, on fait fi des décalages dans le temps entre actions et résultats mesurés.
- Comment lier le particulier (de ce que l'on évalue) avec la généralité de la démarche d'évaluation ?
- Comment arbitrer entre « précision » et « pertinence » ? La précision tend à se référer à de l'exogène (un référentiel), tandis que la pertinence se réfère à de l'endogène (d'où la nature différente du – ou des – référentiels(s), ce qui vient alors poser la question de savoir quelles sont les communautés concernées et souligner le risque d'une délibération sans fin, délibération ne permettant finalement pas de déboucher sur un consensus).
- Comment éviter que le consensus sur l'évaluation, s'il apparaît, ne réduise la diversité et la dispersion au point de ne faire ressortir que les caractéristiques « moyennes » ?

Passer de la logique de l'évaluation, dont on vient de voir les difficultés, aux indicateurs, c'est passer de ces dilemmes à l'instrumentation, passage qui ne doit pas les faire oublier.

### **Des indicateurs**

L'indicateur n'est pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observateur, mais il est construit (co-construit) par cet observateur, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est donc pas nécessairement un chiffre. Il repose sur une double perspective, celle du signalement et celle de sa représentativité. Sa fonction n'est donc pas seulement régulationniste mais aussi contextualiste.

De plus, binaire (oui/non), graphique, etc., les indicateurs font système, éloignant ainsi la représentation du phénomène représenté.

L'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis.

L'indicateur devrait également avoir une pertinence « stratégique », son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou informer sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). Or les deux logiques sont assez différentes.

L'indicateur devrait enfin avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite et d'échec. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par les agents auquel il est destiné, ceci venant susciter le dilemme « simplicité – complexité ».

C'est le plus souvent la simplicité (pour ne pas dire le simplisme) qui est « choisi » et qui fonde une « analytique de la machine » au détriment de la prise en compte des interdépendances en réduisant l'action à des quantités mesurables. Complexité combinatoire (des éléments intra-organisationnels) et complexité d'ouverture (des éléments inter-organisationnels) se trouvent ainsi occultées.

Il faut souligner l'existence de quatre impasses et d'une issue, aspects venant tout particulièrement marquer les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise :

- Impasse 1 : Tout indicateur semble justifié mais sa justification ultime ne vaut le plus souvent que par rapport à d'autres. C'est ce qui pose la question des évaluations hétérogènes de type *triple bottom line*. Avec un

18 en finance et un 2 en environnement, la moyenne peut elle être de 10 ?

- Impasse 2 : Les indicateurs sont enracinés dans la logique bureaucratique de type wéberien d'où les méthodes génératives de type RCB (Rationalisation des Choix Budgétaires) - Objectifs -> Moyens -> Fins ou OVAR (Fiol & Jordan & Sulla, 2004) - Objectifs -> Variables d'action -> Indicateurs. Dans ce cas, c'est plus le processus de constitution des indicateurs qui vaut comme étant porteur d'apprentissage que le niveau de ces indicateurs. A la limite, une fois le processus de réflexion achevé sur la constitution d'une batterie d'indicateurs, il faudrait la recommencer au lieu d'effectuer un suivi des indicateurs.
- Impasse 3 : L'indicateur n'est pas une information.
- Impasse 4 : L'indicateur est porteur d'effets perlocutoires (il crée les effets de « réalité » qui vont dans le sens de ce qu'il représente). En d'autres termes, il existe une sorte de « fatalité », un indicateur étant fait pour améliorer ce qu'il représente en induisant une action sur le phénomène représenté. Il y a donc une fonction dynamique de l'indicateur.
- Sortie : L'indicateur est un signal et un symbole. En effet, quand un indicateur circule, on le considère comme « bon » non pas parce qu'il est « bon » en lui-même mais parce qu'il circule car un indicateur ne circule pas forcément parce qu'il est « bon ». La sélection des indicateurs est donc avant tout socio-politique. Il en va aujourd'hui des indicateurs boursiers synthétiques de type CAC 40 dont personne ne vient discuter la représentativité après le déclenchement de la crise financière.

D'où la prise de conscience de la dimension d'auto-évaluation d'ordre aussi bien individuel qu'organisationnel et institutionnel inhérente aux indicateurs.

Un indicateur reflète en effet :

- Des compétences (sous le regard de « pairs », ce regard venant instituer un « état de l'art »). Il ne faut donc jamais oublier le mode de constitution de l'expertise, mode lié à la construction des indicateurs.
- La qualité de ce qu'il évalue par rapport aux compétences qui ont été définies comme on vient de l'indiquer ci-dessus.
- Une pertinence au regard des « valeurs » de la communauté qui l'institue.

L'indicateur est donc un mode privilégié d'institutionnalisation aussi bien de l'évaluation que du phénomène évalué du fait sa logique d'auto-réalisation mentionnée ci-dessus. C'est un artefact porteur d'effets.

Les indicateurs comportent donc des enjeux d'image. Il s'agit de refléter, donc d'un reflet des phénomènes. Ils comportent aussi des enjeux de contenu (ils reflètent une production) et des enjeux de processus (ils construisent une représentation ponctuelle et non l'image d'une continuité).

Ils posent enfin la question de la comparabilité qui comporte sur deux niveaux :

- celui de la référence à un périmètre (d'où la question d'un référentiel qui vaut aussi bien en termes de standards que de protocole – cf. les protocoles RCB ou OVAR signalés ci-dessus comme méthodes de construction des indicateurs),
- celui d'un jugement (donc des critères de l'évaluation).

### **Conclusion**

C'est pourquoi nous plaçons ici radicalement pour une évaluation hétérogène sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs articulés de la manière suivante :

	Indicateurs de pilotage	Indicateurs de
résultat		
Indicateurs de moyens		
Indicateurs d'impact		

Il s'agit donc de préciser d'abord le type de production dont il est question en distinguant la production de fonctionnalités (les plus visibles), des productions d'identité et de reconnaissance (les moins visibles).

C'est donc une instrumentation qui, pour sortir du managérialisme dont l'insuffisance est ici patente est délicate à manoeuvrer. Ce n'est pas parce que les logiques d'indicateurs viennent du pilotage de l'entreprise qui est supposée servir de matrice aux logiques gestionnaires qu'ils sont suffisants en eux-mêmes.

Les indicateurs fondent un management par les chiffres dont le danger est de ne retenir que les chiffres et non son objet et de construire (ou de conforter) un volontarisme managérial ce qui, dans le domaine public, vient laminer la démocratie.

### **Bibliographie**

- M. Capron & F. Quairel, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs & Enjeux & Stratégies*, Editions La Découverte, collection « Entreprise & Société », Paris, 2004
- M. Fiol & H. Jordan & E. Sulla, *Renforcer la cohérence d'une équipe*, Dunod, Paris, 2004
- M. Power, *La société de l'audit : l'obsession du contrôle*, Editions La Découverte, Paris, 2004

H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005