

UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE
Ecole Doctorale Décision, Informatique, Mathématiques, Organisation

N°

THESE

Discipline : Informatique
(Arrêté du 30 Mars 1992)
présentée et soutenue par :

Stéphane ANDRE

Evaluation de la performance non financière des entreprises : Apport des méthodes multicritère d'aide à la décision

JURY

Directeur de thèse : Bernard ROY
Professeur émérite à l'université Paris Dauphine

Rapporteurs : Alberto COLORNI
Professeur à l'institut polytechnique de Milan

Jose Luis FIGUEIRA
Professeur à l'Instituto Superior Técnico – Université Technique de Lisbonne

Pascal OBERTI
Maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'université de Corse,

Suffrageants : Vincent MOUSSEAU
Professeur à l'Ecole Centrale Paris

Alexis TSOUKIAS
Directeur de recherche CNRS

Invité : Florence RODET
Secrétaire générale de la fondation RATP

Présentée et soutenue publiquement le 03 Juin 2009

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

Quand en octobre 2002, je me suis lancé dans cette thèse, je n'imaginai pas la belle expérience que j'allais pouvoir vivre. Certes le travail fut long, parfois laborieux et pas toujours compatible avec un emploi à plein temps et une vie de famille (un mariage et deux fils depuis 2002). En revanche, j'ai pu grâce à ces recherches vivre des moments forts à la fois sur les plans intellectuels et humains. Quant aux résultats, je vous en laisse naturellement juges. Je tiens donc à remercier tous ceux qui ont contribué à ces recherches.

En premier lieu, je souhaite remercier, Bernard Roy, mon directeur de thèse. Il m'a dirigé, conseillé et encouragé dans ce travail long et passionnant. Bernard Roy a été un directeur de thèse disponible, patient et rigoureux. J'ai eu la chance de travailler avec un esprit brillant, stimulant mais aussi un homme sensible et d'une rare modestie.

Je remercie également les différentes entreprises qui ont bien voulu se prêter aux diverses expérimentations qui ont rythmé l'avancée de mes recherches. Je pense à Florence Rodet et Sylvain Halison de la fondation RATP, à Didier Gaffet et Emmanuel Thiebaut de la société Total, à Laurent Arnaud de la fondation Olympique Lyonnais, à Françoise Laot et Claire Sotto de la fondation Kronenbourg, à Jean-Jacques Eleouet de la fondation Petzl ainsi qu'à Isabelle Douard, Domitille Chavatte et Gabrielle Gueye de l'association « IMS-Entreprendre pour la cité ». Les très nombreuses séances de travail que nous avons eues se sont déroulées dans une excellente ambiance et ont toujours été constructives.

Je remercie ceux qui ont assisté à ma pré-soutenance et aux diverses présentations de mes travaux que j'ai pu faire dans le cadre du Lamsade ou de divers colloques. Je pense en particulier à Denis Bouyssou, Pascal Oberti et à Daniel Vanderpooten. Leurs commentaires, remarques et questions m'ont permis de faire progresser ma réflexion. Je remercie aussi Dominique François pour le soutien logistique apporté qu'elle m'a apporté.

Enfin, mes remerciements vont également à ceux qui m'ont soutenu durant ces années d'investissement personnel intense. Je remercie mes amis et ma famille, en particulier mes parents, frère et sœur qui par des mots d'encouragement ou des discussions m'ont encouragé à aller jusqu'au bout. Mais je pense tout particulièrement à mon épouse, Agnès, qui a fait preuve d'un soutien sans faille et qui a su me rappeler à juste titre que la vie est faite d'équilibres qu'il est bon de respecter si l'on souhaite mener ses projets à terme.

RESUME

Avec l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises, l'évaluation de la performance connaît une profonde évolution. L'objet de cette thèse est de valider l'intérêt des méthodes d'aide multicritère à la décision (AMCD) pour l'évaluation des performances non financières. Dans ce contexte, nous avons conçu la démarche EPISSURE qui permet une évaluation de performances non financières grâce à des indicateurs de synthèse hiérarchiques élaborés selon un processus de concertation cadrée. Les indicateurs de synthèse sont organisés selon quatre niveaux hiérarchiques imbriqués et sont calculés grâce à des outils AMCD. Comme tout processus de concertation, celui que nous avons choisi a pour objectif d'aboutir à l'élaboration d'une vision commune aux différents acteurs parties prenantes de l'évaluation. Notre parti pris est de considérer que le contour de cette vision commune doit être défini par l'entreprise. Pour valider cette démarche, nous l'avons expérimentée en entreprises, entre mai 2005 et juin 2008, sur huit terrains traitant de l'évaluation de la performance environnementale de sites de raffinage et de l'évaluation de la performance d'actions de mécénat. Sur ces huit terrains, l'utilisation de la démarche EPISSURE continue sur la moitié d'entre eux. Bien qu'un certain nombre de limites ait pu être mis en évidence, les retours terrain nous amènent à penser que l'intérêt de la démarche EPISSURE pour l'évaluation de la performance non financière en entreprise semble validé.

MOTS CLE : Evaluation, Performance non financière, Electre TRI, Concertation, Indicateur de synthèse

Title: Evaluation of the non financial performance of companies: Added value of the multicriteria decision analysis methodologies

With the strengthening of corporate social responsibility, performance evaluation within companies needs to be deeply revised. In this context, our research aims to validate the interest of the Multicriteria Decision Analysis methodologies (MCDA). We propose a method called EPISSURE which allows non financial performance evaluation thanks to synthesis indicators, which are built in a four hierarchical levels and computed with MCDA tools. These indicators are implemented thanks a formalized dialog process called "framed dialog". The purpose of this "framed dialog" is to build a common vision about performance evaluation for all the shareholders. In order to validate EPISSURE, we conducted eight fields' studies about environmental and sponsorship performance evaluation. EPISSURE is still working on four of these eight studies. Even if several limits have been pointed up, feedbacks seem to validate that EPISSURE could be considered as an added value in order to evaluate non financial performance.

KEY WORDS: Non financial performance, Evaluation tool, Electre Tri, Dialogue between stakeholders, Synthesis indicator

Thèse préparée au LAMSADE - Université de Paris Dauphine - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 Paris cedex 16

SOMMAIRE

INTRODUCTION	15
--------------------	----

PARTIE I : ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE

1	Concept de la RSE et son intégration dans l'entreprise	21
1.1	Définition et historique.....	21
1.2	Raisons d'intégration de la RSE.....	22
1.3	Impacts de la prise en compte de la RSE sur le fonctionnement de l'entreprise	24
1.3.1	Généralités.....	24
1.3.2	Évolution de la notion de la performance	25
1.3.3	Élargissement des acteurs à intégrer dans l'évaluation.....	26
1.3.4	Gouvernance et évaluation de la performance.....	27
1.3.5	Évolution de la communication	28
2	Principes et mise en oeuvre de l'évaluation de la performance en entreprise.....	28
2.1	Généralités	28
2.2	Définitions	29
a)	Performance.....	29
b)	Évaluation de la performance.....	29
c)	Indicateur de performance :	29
d)	Outils de gestion.....	30
2.3	Différentes approches de l'évaluation de la performance non financière : Théorie contractuelle vs. théorie cognitive.....	30
a)	Quel type de performance souhaite-t-on évaluer ?	30
b)	Quels sont les objectifs de cette évaluation de la performance ?.....	31
2.4	Les conditions de succès de l'évaluation de la performance	32
a)	Définir le lien « évaluation – décision » (cf. 2.2).....	32
b)	Avoir une démarche de conception permettant d'intégrer les spécificités du contexte	33
c)	Assurer une mise en oeuvre simple et fiable.....	34
d)	Synthèse des conditions de succès.....	35
3	Entreprise et RSE : Une nouvelle dimension du pilotage de la performance	35
3.1	Nécessité de repenser l'évaluation de la performance.....	35
3.2	Principaux travaux sur l'évaluation de la performance dans un contexte de RSE	38
3.2.1	Code de conduite des entreprises.....	38
3.2.2	Les normes et certifications	39
3.2.3	Guide pour le reporting des performances.....	40
3.2.4	Intégration de la RSE dans des outils de gestion existants.....	41
a)	Le Balanced Scorecard.....	41
b)	Le Dashboard.	42

3.2.5	Autres initiatives pour l'évaluation de la performance non financière	43
3.3	Difficultés des entreprises pour intégrer la RSE dans l'évaluation de leurs performances	44

PARTIE II : PRESENTATION DES CHAMPS DE RECHERCHE RETENUS

4	Pourquoi et comment le choix des deux champs de recherche a-t-il été effectué ?	47
5	Évaluation de la performance environnementale	48
5.1	Définition et contexte général de la performance environnementale.....	48
a)	Définition de la performance environnementale.....	48
b)	Définition de l'évaluation de performance environnementale	49
c)	Définition des indicateurs de performance environnementale	49
d)	Définition des parties intéressées par la performance environnementale.....	50
5.2	Pratiques d'évaluation de la performance environnementale en entreprise	50
a)	L'indicateur MEF de Michelin	52
b)	Indicateurs de synthèse du raffinage de la société Total	53
c)	Les indicateurs Indigo® de l'INRA.....	53
d)	Initiative d'Hydro-Quebec.....	54
e)	Empreinte écologique.....	54
5.3	Principales problématiques des entreprises pour l'évaluation de la performance environnementale	55
a)	Vis-à-vis de la recommandation n°1 – Lien Évaluation Décision :.....	55
b)	Vis-à-vis de la recommandation n°2 – Intégration des spécificités du contexte :56	
c)	Vis-à-vis de la recommandation n°3 – Facilité de mise en œuvre :	58
d)	Vis-à-vis de la recommandation n°4 – Intégration des parties prenantes :	58
6	Évaluation de la performance des actions de mécénat	59
6.1	Définition et contexte du mécénat d'entreprise et liens avec la RSE.....	59
6.1.1	Définition du mécénat	59
6.1.2	Motivations pour le mécénat d'entreprise et lien avec la RSE.....	61
6.2	Qu'est-ce que la performance d'une action de mécénat ?.....	62
6.3	Principales problématiques des entreprises pour l'évaluation de la performance des actions de mécénat	63
a)	Vis-à-vis de la recommandation n°1 – Lien Évaluation Décision : (cf. 3.1)	64
b)	Vis-à-vis de la recommandation n°2 – Intégration des spécificités du contexte :64	
c)	Vis-à-vis de la recommandation n°3 – Facilité de mise en œuvre :	65
d)	Vis-à-vis de la recommandation n°4 – Intégration des parties prenantes :	65

PARTIE III : PROPOSITION DE DEMARCHE DE SOLUTION

7	Pourquoi des indicateurs de synthèse fondés sur une démarche de concertation cadrée ?	67
7.1	Pourquoi des indicateurs de synthèse multicritère et hiérarchique ?.....	67
7.2	Pourquoi la concertation ?.....	68
7.2.1	Définition de la concertation	68

7.2.2	Rationalisation du problème et meilleure compréhension du contexte	69
7.2.3	Améliore la qualité et la mise en œuvre des décisions.....	69
7.3	Difficultés soulevées par la solution et précisions des recommandations de mise en œuvre	70
8	Description de la démarche EPISSURE.....	72
8.1	Les méthodes AMCD comme socle de la démarche EPISSURE.....	72
8.2	Les deux principes normatifs de conception.....	73
8.3	Précisions sur le cadre conceptuel de la démarche EPISSURE	75
9	Choix des outils de synthèse	76
9.1	Choix des méthodes pour la synthèse intermédiaire	76
9.1.1	Contexte de la synthèse intermédiaire	76
9.1.2	Méthodes jugées inadaptées pour la synthèse intermédiaire	77
9.1.2.1	Caractère inadapté des méthodes qui visent à attribuer une valeur monétaire ou une utilité à chaque action.....	77
9.1.2.2	Caractère inadapté des méthodes exclusivement sur base de règles.....	78
a)	Rappel de quelques éléments sur le fonctionnement des méthodes à base de règles.	78
b)	Analyse de deux méthodes.....	79
9.1.2.3	Autres méthodes jugées inadaptées.....	80
9.1.3	La méthode retenue : ELECTRE	81
a)	Raisons du choix d'une méthode de type ELECTRE.....	81
b)	Choix d'ELECTRE TRI	82
9.2	Choix des méthodes pour la synthèse opérationnelle	83
9.2.1	Contexte de la synthèse opérationnelle	83
9.2.2	Moyenne pondérée.....	83
9.2.3	Médiane pondérée éventuellement sur base de règles.....	84
9.3	Choix des méthodes pour la synthèse manageriale.....	86
10	Conception du processus de concertation cadrée.....	86
10.1	Organisation d'un processus de concertation	86
10.2	Description des grandes lignes du processus de concertation	87
10.2.1	Généralités sur la concertation dans les processus d'évaluation.....	87
10.2.2	Définition de la concertation cadrée et des caractéristiques objets de la concertation:	88
10.2.3	Etape du déroulement de la concertation cadrée	89

PARTIE IV : MISES EN OEUVRE DE LA DEMARCHE EPISSURE SUR LES TERRAINS D'EXPERIMENTATIONS

11	Terrains d'expérimentation pour l'évaluation de la performance environnementale	93
11.1	Introduction.....	93
11.2	Contexte et objectifs de l'évaluation environnementale au sein des raffineries Total ...	94
11.3	Adaptation au terrain du processus de concertation de la démarche EPISSURE	96
11.3.1	Etape n°1 - Cadrage de la démarche	96

a)	Objectif de l'évaluation.....	96
b)	Niveaux hiérarchiques d'évaluation.....	96
c)	Echelles d'évaluation.....	97
d)	Structure du processus de concertation.....	97
11.3.2	Etape n°2 : Phase de concertation cadrée (définition de la valeur des COC).....	99
11.3.2.1	Etape n° 2.1 - Proposition de contenu par les acteurs centraux (phase descendante).....	99
a)	Choix des indicateurs mensuels de rejet retenus sur chacun des sites (COC n°1) 99	
b)	Détermination des normes sur chacun des indicateurs mensuels de rejet (COC n°2) 99	
c)	Seuils d'indifférence et de préférence sur chacun des critères (COC n°3).....	101
d)	Poids et veto associés à chaque critère (COC n°4).....	101
11.3.2.2	Etape n°2.2 – Discussion sur les COC avec les acteurs locaux.....	102
a)	Choix des indicateurs mensuels de rejet (critères) retenus sur chacun des sites (COC n°1).....	102
b)	Normes sur chacun des indicateurs mensuels de rejet (COC n°2).....	102
c)	Seuils d'indifférence et de préférence autour de chacune des normes (COC n°3) 103	
d)	Poids et veto associés à chaque indicateur élémentaire (COC n°4).....	104
11.3.2.3	Etape n°2.3 – Validation du contenu des COC pour l'ensemble des raffineries par les acteurs centraux.....	104
11.3.3	Etape n°3 – Mise en service de l'indicateur de synthèse.....	104
11.4	Adaptation au terrain des outils de synthèse de la démarche EPISSURE.....	105
11.4.1	Synthèse opérationnelle.....	105
11.4.2	Synthèse Intermédiaire : mise en œuvre d'ELECTRE TRI.....	105
11.4.3	Synthèse manageriale.....	106
11.5	Principaux constats issus du terrain d'expérimentation.....	107
a)	Capacité de l'outil de synthèse intermédiaire (ELECTRE TRI) à intégrer les spécificités de la performance environnementale.....	107
b)	Capacité du processus de concertation à donner lieu à une véritable discussion permettant la reconnaissance et l'appropriation des indicateurs de synthèse par les différents acteurs.....	108
c)	Capacité de la démarche à se pérenniser au sein de l'organisation de l'entreprise. 109	
12	Terrains d'expérimentation pour l'évaluation de la performance des actions de mécénat financées par l'entreprise.....	110
12.1	Introduction.....	110
12.2	Présentation des terrains d'expérimentation.....	110
12.3	Adaptation aux terrains du processus de concertation de la démarche EPISSURE.....	111
12.3.1	Etape n°1 - Cadrage de la démarche.....	111
a)	Objectif de l'évaluation.....	112

b)	Les niveaux hiérarchiques d'évaluation.....	112
c)	Echelles verbales ordinales	113
d)	Structuration de la concertation.....	115
12.3.2	Etape n°2 : Phase de concertation pour la définition des COC.....	116
12.3.2.1	Etape 2.1 - Identification, formalisation et hiérarchisation des critères de réussite	116
a)	Critères de réussite (COC SI n°1).....	116
b)	Poids des critères (COC SI n°2)	117
c)	Veto associé à chaque critère (COC SI n°3)	118
12.3.2.2	Etape 2.2 - Association d'indicateurs de terrain aux critères de réussite	118
a)	Indicateurs élémentaires (COC SO n°1).....	118
b)	Poids des indicateurs élémentaires (COC SO n°2)	119
c)	Règles de la base (COC SO n°3).....	119
12.3.2.3	Etape n°2.3 – Détermination des objectifs associés aux indicateurs	119
a)	Processus de concertation dans le cas d'un indicateur élémentaire s'exprimant sous une forme numérique	120
b)	Processus de concertation dans le cas d'un indicateur élémentaire s'exprimant sous une forme verbale ordinale	122
12.3.3	Etape n°3 – Mise en service de l'indicateur de synthèse	122
12.4	Adaptation aux terrains des outils de synthèse de la démarche EPISSURE.....	123
12.4.1	Synthèse Opérationnelle.....	123
a)	Principe du positionnement de l'évaluation des indicateurs sur l'échelle ordinale	123
b)	Raison du choix de la méthode de la médiane pondérée sur base de règles	123
c)	Description de la base de règles	124
12.4.2	Synthèse Intermédiaire : mise en œuvre d'ELECTRE TRI.....	124
12.4.3	Synthèse manageriale	126
12.5	Principaux constats issus des terrains d'expérimentation.....	126
a)	Intérêt d'expérimentation sur le champ du mécénat.....	127
b)	Capacité du processus de concertation à donner lieu à une véritable concertation permettant la reconnaissance et l'appropriation des indicateurs de synthèse par les différents acteurs	127
c)	Capacité des outils de synthèse à intégrer les spécificités de la performance des actions de mécénat.....	128
d)	Capacité de la démarche à se pérenniser au sein de l'organisation de l'entreprise	128

PARTIE V : NATURE, PORTEE ET LIMITES DES RESULTATS OBTENUS

13	A propos du positionnement de nos recherches	131
14	À propos de la capacité des outils à produire des indicateurs de synthèse ayant du sens	133

14.1	Constat général	133
14.2	Capacité et limites des outils proposés à s'adapter au contexte	133
	a) Limites cognitives de compréhension du contexte	134
	b) Limite pour l'intégration de la mauvaise connaissance pour la synthèse intermédiaire	134
	c) Limitation du nombre de critères et d'indicateurs.....	136
	d) Limite pour la détermination des objectifs.....	136
14.3	Principales hypothèses à intégrer pour l'utilisation de la démarche EPISSURE	137
	a) La possibilité de décomposer un objectif général en sous- objectifs particuliers	137
	b) La capacité qu'ont les acteurs à bien comprendre le rôle des COC sur les calculs des synthèses.....	137
	c) La capacité des acteurs à choisir les bons indicateurs à synthétiser.....	138
14.4	Capacité des outils de synthèse à utiliser sur d'autres problématiques d'évaluations non financières.....	138
15	À propos de l'intérêt du processus de concertation cadrée.....	139
15.1	Apports de la concertation cadrée.....	139
	a) apprentissage individuel et apprentissage collectif	139
	b) créativité pour la résolution de problème	140
	c) résolution de conflit.....	140
	d) légitimité et la transparence du processus de concertation	140
15.2	Limites de la concertation cadrée.....	141
16	À propos de l'intégration dans l'organisation	142
16.1	Capacité d'EPISSURE à pouvoir être lancée.....	142
16.2	Capacité d'EPISSURE à pouvoir être menée à terme.....	143
	a) prise en compte des spécificités du contexte d'un point de vue de l'organisation	143
	b) rôle du facilitateur.....	144
16.3	Capacité d'EPISSURE à devenir un outil de gestion à part entière	145
	a) Sa cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise.....	145
	b) Sa cohérence par rapport aux autres outils de gestion.....	145
	c) Sa cohérence par rapport aux périmètres de responsabilité des acteurs	146
	d) Son intégration dans les processus de remontée et de traitement de l'information	146
	e) Sa facilité et sa fiabilité de mise en œuvre.....	146
	f) Sa capacité à faire évoluer les comportements.....	146
17	À propos de la capacité d'EPISSURE à contribuer à l'aide à la décision.....	147
17.1	Capacité à servir de support à l'action collective	147
17.2	Contribution à l'amélioration du processus décisionnel.....	148
	a) améliorer la représentation des acteurs	148
	b) participer à la légitimation des décisions.....	149

c) conduire à l'action	149
17.3 Positionnement des acteurs par rapport à la décision ou à l'évaluation.....	150
a) Les décideurs.....	150
b) le facilitateur.....	151
<u>CONCLUSION</u>	153
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	p.157
<u>ANNEXE N°1</u> : ANALYSE DU FONCTIONNEMENT METHODOLOGIQUE DE FONDS D'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE	p. 169
<u>ANNEXE N°2</u> : DETAILS DE FONDS D'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE	p.185
<u>ANNEXE N°3</u> : ADAPTATION DE LA METHODE ELECTRE TRI AU TERRAIN D'EXPERIMENTATION ENVIRONNEMENTAL	p. 189
<u>ANNEXE N°4</u> : ADAPTATION DE LA METHODE ELECTRE TRI AU TERRAIN D'EXPERIMENTATION DU MECENAT	p. 193
<u>ANNEXE N°5</u> : PRESENTATION DE L'OUTIL INFORMATIQUE	p. 197

INTRODUCTION

Les recherches que nous allons présenter dans cette thèse se situent à la croisée de plusieurs champs disciplinaires : les sciences d'aide à la décision, les sciences de gestion, l'économie du développement durable voire de l'informatique. L'objet de ces recherches est de valider l'intérêt des méthodes d'aide multicritère à la décision (AMCD) dans un contexte qui n'est traditionnellement pas le leur, à savoir l'évaluation de la performance non financière au sein des entreprises.

Nos recherches sont parties du **constat** de la profonde évolution que connaît le domaine de l'évaluation de la performance avec l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises. Assez rapidement, nous avons eu **l'idée** que les méthodes AMCD pouvaient avoir un intérêt dans ce nouveau contexte de l'évaluation de la performance. Nous avons alors imaginé une démarche de solution intégrant ces méthodes. Nos recherches ont eu alors pour **objectif principal** de valider cette démarche sur une dizaine de terrains d'expérimentation. Dans un deuxième temps, notre objectif fut d'analyser la nature, la portée et les limites des résultats obtenus afin d'évaluer la capacité de la démarche proposée à être élargie sur des terrains différents de ceux sur lesquels l'expérimentation s'était déroulée.

Comme toute approche interdisciplinaire, nos travaux ne vont pas consister à creuser profondément chacun des champs disciplinaires évoqués, mais bien de les explorer. C'est cette exploration qui nous a permis d'élaborer le cadre formel, de penser les expérimentations et d'analyser les résultats.

Un constat : l'évaluation de la performance au sein d'une entreprise connaît des évolutions importantes :

Si l'évaluation de la performance au sein des entreprises n'est tout de même pas une voie nouvelle [Bouquin - 1995], cette évaluation acquiert une nouvelle dimension avec le poids croissant de la performance non financière. En effet, les pressions sont fortes sur les entreprises afin qu'elles définissent une stratégie intégrant le développement durable au travers de leur responsabilité sociale d'entreprise (RSE) [Faucheux & Nicolai - 2004]. Ces pressions accroissent notamment le besoin de pilotage de la performance non financière et donc son évaluation [ONU - 1992], [CEE - 2001], [CERES - 1989], [World Bank - 1999] et [Schmidheiny - 1992]. Cette tâche n'est pas aisée car la performance non financière a une valeur élargie qui la rend difficile à définir et à évaluer [CEE - 2001] du fait de trois éléments :

1. La spécificité liée au contexte : les aspects culturels, sociopolitiques et environnementaux sont à l'origine de définitions différentes d'une bonne ou d'une mauvaise performance [Lebas - 1996]. Tout système d'évaluation de la performance et en particulier ceux pour la performance non financière revêt un aspect éminemment contingent. En s'inspirant de la définition donnée par [Lauwrence & Lorsh - 1989], nous pouvons dire qu'il n'y a pas un système d'évaluation qui est le meilleur, mais plutôt différents systèmes qui sont les meilleurs dans différentes situations.
2. Le caractère multi-acteurs : la frontière de la performance dépasse désormais largement celles de l'entreprise [CEE - 2001], [ISO 14031 - 1999], [Munda - 2005]. Les acteurs externes notamment ont un rôle à jouer pour non seulement formaliser leurs attentes vis-à-vis des objectifs de performance de l'entreprise mais aussi pour aider les entreprises à saisir la complexité de l'évaluation de la performance. Nous pouvons reprendre l'idée de [Simos - 1990] pour qui

l'évaluation de la performance devient un processus négocié. Ce caractère multi-acteurs met en évidence une dimension assez nouvelle de la gestion des entreprises qui est celle de légitimer la décision. Pour [Laufer – 2001] p. 81, gérer c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre le management de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes.

3. L'aspect multicritère : il est issu du caractère multidimensionnel du développement durable [ONU - 2001] et [CEE – 2001]. Cet aspect est présent au sein de chacune des dimensions du développement durable sur lesquelles il existe de nombreux critères de performance. Par exemple, pour un site industriel, les critères environnementaux peuvent être les rejets dans l'eau, l'air et le sol, la consommation de ressources naturelles ...

Ce dernier aspect notamment met en évidence que contrairement à la performance financière, la performance non financière est difficilement synthétisable. Trois raisons principales en sont à l'origine :

- La nature des données à prendre en compte est hétérogène. Contrairement à la finance, il est difficile de trouver une unité de mesure commune.
- L'emploi d'une logique agrégative du type de celles qui sont utilisées en finance n'apparaît pas envisageable. En effet, les données favorables à une bonne évaluation ne peuvent pas venir compenser de façon systématique celles qui au contraire sont défavorables à cette bonne évaluation. Par exemple, une bonne performance sur des rejets de mercure ne va pas compenser une mauvaise performance sur des rejets de benzène.
- La façon d'appréhender les performances recèle souvent une part de subjectivité. Premièrement, les évaluations sont fréquemment qualitatives. Deuxièmement lorsqu'elles sont exprimées sous une forme quantitative, les écarts ne sont pas systématiquement chargés de sens.

En conséquence, il ne semble donc ni possible ni souhaitable de trouver une unité commune permettant d'évaluer la performance environnementale [Simos – 1990]. Ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes pour le pilotage de la performance d'une entreprise. Par exemple, que dire de l'évolution de performance environnementale d'une entreprise lorsque :

- sur un site, les rejets dans l'eau évoluent comme suit d'un mois sur l'autre : 4 rejets diminuent, 4 se détériorent et 2 restent stables.
- une association de riverains se plaint des rejets dans l'eau faisant ainsi du tort à l'image de l'entreprise alors qu'aucune limite réglementaire n'est dépassée.

Nous comprenons alors que cette difficulté à synthétiser la performance non financière rend difficile son appréhension par les échelons décisionnels de l'entreprise dans la mesure où ils vont avoir une multitude d'informations qui de surcroît sont liées à des contextes différents. Cela renforce la vision de [Roover - 1991] pour qui « mesurer la performance est une tâche complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». Néanmoins, l'évaluation est obligatoire, car en management nous pouvons considérer que ce qui ne s'évalue pas ne peut pas être pris en compte [Kaplan & Norton – 1992] et [Kaplan & Norton – 1996]. De fait, certains auteurs n'hésitent pas à dire que pour prendre en compte la RSE, il est nécessaire de repenser le système d'évaluation de la performance de l'entreprise [Bonacchi & Rinaldi - 2007].

Une idée : évaluer la performance non financière à l'aide d'indicateurs de synthèse hiérarchique construits sur la base d'un processus de concertation

Face à ce nouveau contexte, nous avons cherché à proposer une démarche un peu nouvelle. Elle consiste en une "**Évaluation de la Performance non financière avec des Indicateurs de Synthèse hiérarchiques élaborés selon un processus de concertation cadrée**" (EPISSURE¹). La démarche EPISSURE intègre d'une part les outils permettant de produire des indicateurs de synthèse et d'autre part le processus de concertation accompagnant la mise en œuvre de ces méthodes.

Si les indicateurs de synthèse apparaissent une voie possible pour répondre à la multitude et à la diversité des informations, ces synthèses ne peuvent pas se faire à n'importe quelles conditions sous peine de discréditer toute la démarche. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi de construire des indicateurs de synthèse multicritère hiérarchiques. L'aspect multicritère signifie une synthèse capable de prendre en compte plusieurs points de vue d'origines différentes. Ces indicateurs de synthèse ne vont pas chercher à quantifier la performance que ce soit dans une unité concrète ou abstraite mais vont permettre de proposer des repères sur des échelles ordinales. L'aspect hiérarchique consiste à construire différents niveaux de synthèse en fonction du niveau de l'organisation auquel l'information s'adresse. Chaque niveau de l'organisation dispose d'une synthèse et a la possibilité de "zoomer" pour descendre jusqu'au niveau de l'information élémentaire.

Quant à la concertation, elle se doit d'intégrer les acteurs concernés directement ou indirectement par la performance dans une logique constructive. L'objectif est d'arriver à la construction d'une vision commune de la performance. Loin d'un concept abstrait, construire une vision commune de la performance a, au sein de notre démarche, un caractère pragmatique. Il s'agit, par exemple, de définir ensemble ce qu'est une bonne performance.

Pour arriver à ce résultat, l'idée est de proposer des méthodes de synthèse s'appuyant des méthodologies d'aide multicritère à la décision (AMCD) et sur un processus structuré de concertation que nous avons nommé "concertation cadrée". Cette concertation cadrée s'inscrit dans l'approche constructive de certaines des méthodes AMCD. Elle s'organise autour de Caractéristiques Objet de la Concertation (COC). Nous verrons comment, avec la démarche proposée, nous comptons donner de la légitimité car c'est là un élément fondamental du nouveau contexte de l'évaluation.

L'objectif de la thèse : valider la démarche EPISSURE sur les terrains explorés puis analyser la portée, la nature et les limites des résultats obtenus

Si les principes fondateurs de la démarche étaient assez clairs dès le début, il restait néanmoins de nombreux points en suspens. Il était important de trouver rapidement une première opportunité de tester notre démarche pour d'une part la formaliser et d'autre part en valider les principes fondateurs. Le premier champ de recherche fut celui de la performance environnementale. Plusieurs pistes ont été lancées auprès de sociétés industrielles ayant un impact significatif sur

¹ Terme marin signifiant un raccordement de deux cordages en entrelaçant les torons (dictionnaire Robert). Cette dénomination traduit ce que ce que nous cherchons à faire c'est à dire raccorder les différents éléments de la performance

l'environnement. Devant l'aspect novateur de la démarche (notamment sur la nécessité d'intégrer des acteurs externes à l'entreprise dans le processus d'évaluation), nous avons essuyé plusieurs refus. Néanmoins, une relation a pu être construite à partir de mai 2004 avec la Direction du raffinage de la société Total. Même si le lancement de l'expérimentation a pris une année, nous avons pu mener notre premier terrain d'expérimentation de mai 2005 à décembre 2006. Il s'agissait d'évaluer la performance environnementale des rejets de polluants dans l'eau sur les 12 sites de raffinage du Groupe. Chacun de ces sites avait des spécificités vis à vis de la problématique des rejets dans l'eau. Après cette première expérimentation riche en enseignements et qui a obtenu des résultats intéressants, nous avons souhaité tester la démarche sur un champ différent et complémentaire.

Nous avons naturellement pensé au vaste champ de la performance sociale. Après quelques hésitations, nous avons identifié un besoin issu d'une activité assez nouvelle au sein des entreprises : le mécénat. En effet, toujours dans une logique d'insertion harmonieuse et responsable dans la société, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à procéder à des actions de mécénat social (cf. 6). Grâce à un partenariat avec l'Institut de Mécénat et de Solidarité (IMS), nous avons eu de nombreuses opportunités pour tester notre démarche. Nous avons travaillé sur sept terrains d'expérimentation (dont un sans présence sur le terrain), auprès de quatre entreprises différentes. Ces initiatives ont été menées de juillet 2007 à juillet 2008. Il s'agissait d'évaluer la performance d'action de mécénat. Indépendamment des spécificités propres au mécénat social, le contexte s'est avéré différent de celui de l'expérimentation avec Total. En effet, nous avons eu affaire à un champ où la préoccupation d'évaluation est naissante. Dans la plupart des cas, ces projets de mécénat étaient menés en partenariat avec des associations qui se confrontaient souvent pour la première fois à une démarche si formalisée d'évaluation de leurs actions. Là encore, ces expérimentations ont été riches d'enseignements et ont mis en évidence des résultats encourageants.

À l'issue des terrains d'expérimentation, conscient de l'aspect éminemment contingent des problématiques d'évaluation de la performance non financière, nous avons cherché à analyser la portée, la nature et les limites de la démarche EPISSURE. L'objectif a été d'évaluer sous quelles conditions la démarche EPISSURE pourrait être élargie à d'autres terrains de recherche.

Présentation du plan :

Ce document est structuré en 5 parties dont chacune se subdivise en chapitres puis en sections.

La première partie présente l'évolution du contexte pour l'évaluation de la performance en entreprise. Il s'agit de bien mettre en évidence les différents points à l'origine de notre constat. Un premier chapitre présente le concept de RSE et ses principaux impacts sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Le deuxième chapitre propose une revue des principes d'évaluation de la performance en entreprise ainsi que les caractéristiques des outils d'évaluation de la performance. Le troisième chapitre met en évidence pourquoi l'intégration de la RSE nécessite de repenser le système d'évaluation de la performance.

La deuxième partie qui décrit nos deux champs de recherche à savoir celui de la performance environnementale et celui du mécénat d'entreprise débute avec le chapitre 4 qui met en évidence les raisons qui ont conduit aux choix de ces champs de recherche. Puis, les deux chapitres suivants, (5 et 6), donnent, pour chacun des deux champs de recherche, une définition de la performance, une revue des pratiques actuelles des entreprises ainsi que leurs principales problématiques.

La troisième partie présente la démarche EPISSURE. Le chapitre 7, expose les raisons, les choix et partis pris de la démarche. Le 8^{ième} chapitre décrit le cadre conceptuel de notre démarche. Enfin les chapitres 9 et 10 précisent la démarche en décrivant respectivement les méthodes AMCD choisies pour le calcul des indicateurs de synthèse et détaillent le processus de concertation.

Au sein de la quatrième partie, les chapitres 11 et 12 décrivent la mise en œuvre de la démarche EPISSURE sur les terrains d'expérimentation respectivement associés à la performance environnementale et aux actions de mécénat. Outre la présentation du contexte, chaque chapitre met en évidence les adaptations nécessaires à la mise en œuvre de la démarche EPISSURE, donne une description précise du processus de concertation et se termine avec une description des enseignements retirés.

Enfin la cinquième et dernière partie présente et analyse les résultats obtenus en cinq chapitres. Le chapitre 13 positionne nos recherches par rapport au champ duquel elles semblent le plus proche à savoir celui de la recherche intervention. Les chapitres suivants 14, 15, 16 et 17 portent sur la nature, portée et limites des résultats obtenus concernant respectivement la capacité des outils à produire des indicateurs de synthèse avec du sens, l'intérêt du processus de concertation cadrée, l'intégration dans l'organisation et enfin la contribution de notre démarche à l'aide à la décision.

Guide pour la lecture du document

Les parties et les chapitres associés s'enchaînent dans l'ordre logique mettant en évidence une description de plus en plus précise du contexte de nos recherches (parties I et II), une présentation des fondamentaux de la démarche EPISSURE (partie III), la description de la mise en œuvre et les adaptations de la démarche EPISSURE sur les huit terrains d'expérimentation ainsi qu'une analyse des résultats in-situ (partie IV) et enfin l'analyse de la mise en perspective des résultats (partie V). La partie III est centrale et peut tout à fait être lue en premier, quitte à faire des allers et retours avec les parties I et II au fil des renvois.

En outre pour faciliter la lecture, nous proposons (sur simple demande à stephane.andre@dauphine.fr) une carte heuristique présentant les principales idées.

PARTIE I : ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE

Cette première partie a pour objectif de montrer comment l'intégration du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) va induire une l'évolution du contexte de l'évaluation de la performance. Le premier chapitre présente le concept de RSE et ses principaux impacts sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Le deuxième chapitre propose une revue des principes d'évaluation de la performance en entreprise ainsi que les caractéristiques des outils d'évaluation de la performance. Le troisième chapitre met en évidence pourquoi l'intégration de la RSE nécessite de repenser le système d'évaluation de la performance.

1 Concept de la RSE et son intégration dans l'entreprise

Pour présenter le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et ses principaux impacts sur l'évaluation de la performance, nous allons tout d'abord définir la RSE, puis expliquer les raisons pour lesquelles elle est devenue incontournable pour les entreprises. Nous verrons enfin que son intégration va impliquer des changements majeurs au sein de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous ne prétendons pas faire une présentation exhaustive de la RSE et de ses impacts mais nous nous efforcerons de mettre en évidence les principaux éléments en rapport avec l'évaluation de la performance (cf. objet de la thèse en introduction).

1.1 Définition et historique

Le livre vert sur la RSE publié par la CEE [CEE – 2001] la définit comme "un concept selon lequel les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement". Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite. Cette vision concorde avec le message fondamental de la stratégie de développement durable qui est qu'à long terme la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement vont de pair [CEE – 2001].

Nous rappelons pour mémoire la définition du développement durable. Il est admis que c'est lors de la Conférence des Nations unies sur l'environnement de 1972, à Stockholm, en Suède, que se mettent en place les principaux éléments qui vont entrer dans la définition du développement durable. Une dynamique liant environnement et développement est ainsi créée qui a pour effet de mettre au goût du jour le courant de l'écodéveloppement, lequel veut associer le développement et l'écologie. Cette dynamique se traduit, une quinzaine d'années plus tard, par les travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, connue sous le nom de Commission Brundtland) [ONU - 1987]. En 1987, cette commission a formalisé le concept de « Développement Durable : C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Deux concepts sont inhérents à cette notion [AFNOR - 2003]:

- le concept de «besoin», et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Le concept de développement durable associe trois objectifs équilibrés : efficacité économique, équité sociale, préservation de l'environnement et les moyens pour y parvenir relevant de la gouvernance et du management. Le sommet de Johannesburg de 2002 a conforté l'analyse faite à

Rio et recommande un changement profond des modes de production et de consommation en s'appuyant notamment sur l'analyse du cycle de vie des produits dans les trois dimensions sociales, économiques et environnementales. Le développement durable implique une vision et une conception systémique, c'est-à-dire que les différents éléments des problèmes sont envisagés comme un tout, de façon intégrée et non plus de façon sectorielle et spécialisée [AFNOR - 2003]. Ce sommet de Rio a adopté tout un ensemble de principes (déclaration de Rio), et des recommandations consignées dans ce qu'on appelle l'Agenda 21 («un programme pour le XXI^e siècle») [Perret - 2004].

Dans la suite de la thèse, nous utiliserons soit le terme RSE dès qu'il s'agit de l'entreprise, soit le terme de développement durable pour les aspects plus globaux. Nous allons voir maintenant pourquoi et comment l'intégration de la RSE est devenue incontournable pour l'entreprise.

1.2 Raisons d'intégration de la RSE

Bien que de fréquentes recherches aient été lancées sur l'existence d'un rapport entre la RSE et la performance économique [Ferone & Arcimolle & Bello - 2003], [Hahn et Scheermesser - 2005], [Figge & al - 2002], [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.268, [Poincelot & Wegmann - 2004] aucune d'entre elles n'a pu aboutir à mettre clairement en évidence ce rapport (ou une absence de rapport). Néanmoins, même s'il n'existe pas de preuve formelle de l'existence de ce rapport, les entreprises subissent de nombreuses pressions pour intégrer la RSE dans leurs stratégies [CEE - 2001], [ONU - 1992], [CERES - 1989], [World Bank - 1999] et [Schmidheiny - 1992]. Ces pressions sont corrélées et issues de trois origines [CEE - 2001].

Il y a, premièrement, les facteurs légaux au sujet desquels le nombre de textes ou de lois, en faveur de la RSE, s'étoffe très rapidement [IMS- 2007].

Les revendications directes du citoyen constituent la deuxième origine en créant de nouvelles contraintes auxquelles les entreprises doivent se soumettre, de peur de perdre la confiance de leurs partenaires, clients et actionnaires. C'est ainsi que des entreprises, conformes aux lois en vigueur, se trouvent accusées "responsables mais non coupables"² [Barthélemy & Courrèges - 04]. La société civile attend donc des grandes entreprises qu'elles soient exemplaires localement et globalement. Elles doivent pour cela [Total - 2005]:

- Gérer leurs impacts environnementaux,
- Contrôler les risques industriels,
- Anticiper et maîtriser les conséquences sociales et sociétales ce qui suppose un dialogue accru avec une grande quantité d'acteurs.

Ces demandes vis-à-vis des entreprises, vont très certainement se renforcer du fait de la sensibilité de plus en plus forte des citoyens vis-à-vis des problématiques du développement durable. Une étude commanditée par le comité interministériel du 3 juin 2003 [CIDD - 2003] montre que près de 29 % des personnes interrogées souhaitent disposer d'informations pratiques sur le développement durable, afin de l'intégrer à leur quotidien.

La troisième origine de facteurs externes vient des marchés financiers. Des politiques responsables dans le domaine social et celui de la protection de l'environnement sont pour les investisseurs une indication fiable d'une bonne gestion interne et externe. La notation extra financière est de plus en plus prise en compte par les analystes. Aussi, nombre d'entreprises

² C'est par exemple, le cas du travail des mineurs dans les usines de Nike. Il s'agissait d'usines dans des régimes dictatoriaux autorisant le travail des enfants. Cette pratique a été sévèrement sanctionnée par les consommateurs et a obligé Nike à revoir sa politique (Documentaire «Big One» de M.Moore ou livre «No Logo» de N.Klein).

commencent-elles à soigner leurs rapports de développement durable³. Les instruments de mesure le plus souvent utilisés sont les informations fournies par les agences de notation sociétales gestionnaires d'indices (Vigéo, Euris, Ehtibel et SAM) [Kerorguen – 2004]. Signe de renforcement de cette tendance, ces dernières années ont vu le développement rapide d'un type d'investissement un peu délaissé jusqu'à maintenant : Investissement Socialement Responsable (ISR). En quelques années seulement, le concept ISR s'est imposé sur le marché français de la gestion collective. Le nombre de fonds a progressé de 80 % entre fin 2001 et fin 2003 [CL - 2004]. Les fonds ISR placent leurs capitaux dans des entreprises respectant des critères sociaux et environnementaux spécifiques. Ces critères de sélection peuvent se limiter à une exclusion en fonction du secteur (ex : tabac, alcool, commerce des armes, énergie nucléaire) ou être basés sur une évaluation des performances de l'entreprise dans le domaine économique, social et protection de l'environnement. En conclusion, il apparaît, sans beaucoup de doute, que sous l'impulsion des autorités politiques et de la société civile, la pression des marchés financiers sur les entreprises va très vraisemblablement être appelée à croître. Ce renforcement ira sans aucun doute dans le sens d'une plus grande prise en compte des critères de développement durable des entreprises. À titre d'illustration, plus de 70% des entreprises retenues dans ces fonds le mentionnent dans leur rapport aux actionnaires espérant ainsi témoigner de leur comportement responsable (cf. annexe n°1). L'ISR apparaît pour certains comme l'un des bras armés de la RSE [Widemann & Perrier & Lépineux - 2002].

En conséquence, même si aucun lien n'a été prouvé scientifiquement avec la performance économique, de nombreux travaux mettent en évidence l'importance pour l'entreprise d'intégrer la RSE [Figge & al - 2002], [Bonacchi et Rinaldi - 2007], [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.277, [Hahn et Scheermesser - 2005], [CEE-2001]. Trois éléments militent pour une intégration de la RSE.

Premièrement car, comme nous l'avons vu ci-dessus, c'est une demande des parties prenantes.

Deuxièmement, la RSE permet une meilleure gestion et prévention des risques. Des questions autrefois considérées comme «douces» par les investisseurs et les gestionnaires (droits de l'homme, relations communautaires, environnement, santé et sécurité) sont aujourd'hui devenues difficiles. Elles peuvent se révéler très coûteuses, non seulement en termes financiers mais également sur l'acceptation de l'entreprise par l'ensemble de la société [CEE - 2002].

Troisièmement, il est de plus en plus certain qu'en investissant dans des technologies et des pratiques commerciales écologiquement responsables, la RSE peut également constituer une source d'innovation reposant sur la qualité, de nouvelles opportunités commerciales, un avantage compétitif et une meilleure image de marque [CEE - 2002]. Une étude conduite en 1995 par l'université Vanderbilt et l'IRCC (investor responsibility research center inc) de Washington montrait déjà que dans 80% des comparaisons, les petits pollueurs obtiennent de meilleurs résultats que les gros pollueurs avec environ 1% de bénéfice net supplémentaire. Des exemples d'éco- design ont montré la rentabilité de tels projets. Dans l'imprimerie, par exemple, l'impression sans eau réduit le délai de préparation de 30% et les déchets papier de 10%. En 10 ans, Xerox corporation a économisé plus de 2 milliards de dollars et recyclé l'équivalent de 1,8 millions d'imprimantes et de copieurs [Lamprech - 2003].

Si les entreprises ont bien saisi l'intérêt d'intégrer la RSE, cette prise en compte est délicate et s'exprime de diverses façons. Nous illustrerons ce point en fin de cette partie (cf. 3.3). Après

³ C'est ainsi que lors des assemblées générales des actionnaires, certains groupes sont particulièrement sollicités sur les sujets d'environnement et de bonne gouvernance. La part des questions des actionnaires relatives à ces sujets est en constante augmentation. Par exemple en 2003, elle a atteint des niveaux très importants [Motte – 2004] :

- 66% pour Total
- 37% pour BNP PARIBAS
- 36% pour Danone

avoir défini la RSE et vu que les entreprises souhaitent l'intégrer, nous allons analyser quelles sont les conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise d'une telle intégration.

1.3 Impacts de la prise en compte de la RSE sur le fonctionnement de l'entreprise

1.3.1 Généralités

L'intégration de la RSE dans l'entreprise est complexe. En effet, selon [Igalens - 2003] p. 55 : « la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société ». L'intégration de la RSE va impacter toutes les grandes fonctions de l'entreprise [AFNOR – 2003] :

- La définition de la stratégie de l'entreprise : l'intégration de ces objectifs dans la stratégie va reposer sur une démarche classique de définition stratégique mais avec une vision qui est à la fois plus large en termes de parties prenantes et en termes de durée de projection
- Les modes de gouvernance sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir dans cette section
- Les fondamentaux du système de management : La définition d'une stratégie en accord avec les principes de la RSE est une première étape nécessaire mais cette stratégie doit être mise en œuvre dans les décisions et le fonctionnement quotidiens de l'entreprise. Intégrer la RSE signifie que ce concept doit devenir la clé de voûte du système de management [AFNOR 03] et avoir un impact sur
 - Gestion des moyens de production
 - Conception ou re-conception des produits et services
 - Achats de fournitures et prestations
 - Politique sociale et intégration dans le tissu local (cf. 1.3.3)
 - Communication (cf. 1.3.5)
 - Pilotage de la performance (cf. 1.3.2)

Si l'intégration de la RSE touche toutes les grandes fonctions, un autre élément renforce la complexité d'intégration. En effet, il n'existe pas recette toute prête : ni sur l'objectif ni sur la façon d'y aller. Sur l'objectif, personne ne sait exactement encore à quoi ressemblera une entreprise durable mais il est communément admis que l'entreprise durable sera celle qui mettra en pratique partout où cela est possible les principes Développement Durable [AFNOR - 2003], [Widemann -Perrier - Lépineux - 2002] et [Ferone - 2002]. Sur la façon d'y aller, il n'existe pas non plus de chemin tout tracé. La prise en compte de la RSE se conçoit comme un chemin d'apprentissage propre à chaque entreprise. En tout état de cause, l'application de la réglementation pour une mise en conformité réglementaire reste la première étape incontournable de toute approche de développement durable. Mais la prise en compte de la RSE va évidemment plus loin (cf. 1.2).

Nous allons maintenant détailler les principaux impacts sur les fonctions ou activités ayant un lien avec l'objet de la thèse. Il s'agit des évolutions sur le pilotage de la performance et ses conséquences sur les acteurs parties prenantes de l'évaluation, la gouvernance et la communication.

1.3.2 Évolution de la notion de la performance

La performance (cf. 2.2 pour la définition) acquiert une valeur élargie qui dépasse largement la seule performance financière. Cet élargissement la rend plus difficile à définir [CEE - 2001] du fait de trois éléments :

- La spécificité liée au contexte : l'importance de la dimension spatiale [Munda - 2005] p.954 - 956 avec notamment les aspects culturels, sociopolitiques et environnementaux est à l'origine de définitions différentes d'une bonne ou d'une mauvaise performance [Lebas - 1996]. Tout système d'évaluation de la performance et en particulier pour la performance non financière revêt un aspect éminemment contingent. Par exemple, pour un site industriel, la définition d'une bonne performance va bien évidemment dépendre de l'écosystème local. Plus il est sensible à la pollution, plus les critères de bonne performance seront difficiles à atteindre.
- Le caractère multi-acteurs : les caractéristiques des problèmes environnementaux et sociaux laissent place à une pluralité irréductible de points de vue, et donc de systèmes de valeurs émanant d'individus ou de groupes d'intérêts divers [Froger - Oberti 2002]. La frontière de la performance dépasse désormais largement celles de l'entreprise [CEE - 2001], [ISO 14031 - 1999]. Les acteurs externes notamment ont un rôle à jouer pour non seulement formaliser leurs demandes vis-à-vis des objectifs de performance de l'entreprise mais aussi pour aider les entreprises à saisir la complexité de la performance (cf. 3.3.3).
- L'aspect multicritère de la performance est issu du caractère multidimensionnel du développement durable [ONU - 2001] et [CEE - 2001]. En effet la performance doit être évaluée selon les dimensions du développement durable (économique, environnement, social). En outre, il faut noter que cet aspect multicritère est présent principalement au sein des dimensions non économiques du développement durable sur lesquelles il existe de nombreux critères de performance :
 - o dimension environnementale : rejets dans l'air, rejets dans l'eau, rejets dans le sol, consommation de matières premières ...
 - o dimensions sociale : bien-être des salariés, des populations environnantes ...

Ces performances sont différentes et difficilement comparables entre elles [CEE - 2001] et [Simos - 1990] (pour l'environnement). Nous employons donc le terme de multicritère dans la conception qui lui est donnée dans le contexte des méthodes d'aide à la décision multicritère. Une analyse est dite multicritère quand l'hétérogénéité entre les critères est telle qu'il est impossible de chiffrer chacune des évaluations dans une unité commune [Roy et Bouyssou - 1993] p.46; Cette difficulté de synthèse tient principalement à trois aspects :

- La nature des données à prendre en compte est hétérogène. Contrairement à la finance, il est difficile de trouver une unité de mesure commune.
- L'emploi d'une logique agrégative du type de celle utilisée pour la performance financière n'apparaît pas envisageable. Les données favorables à une bonne évaluation ne peuvent pas venir compenser de façon systématique celles qui au contraire sont défavorables à cette bonne évaluation. Par exemple, une bonne performance sur des rejets de mercure ne va pas compenser une mauvaise performance sur des rejets de benzène.
- Les mesures de performance recèlent souvent une part de subjectivité qui rend les écarts pas systématiquement chargés de sens. C'est par exemple le cas, pour les mesures qualitatives de performance comme le bien-être des populations environnantes.

En conséquence, l'évaluation de la performance va reposer sur un nombre important d'indicateurs élémentaires car il devient nécessaire, par exemple, d'intégrer une pluralité d'indicateurs environnementaux (ex : rejet dans l'eau, rejet dans l'air, niveau de bruit, nuisances olfactives etc.) et sociaux (ex : climat social, relation avec la société civile ...). L'utilisation en parallèle d'un nombre important d'indicateurs pose un certain nombre de problèmes pour l'évaluation de la performance au sein d'une entreprise. Par exemple, que dire de la performance environnementale d'une entreprise si :

- Sur un site rejetant 10 polluants, les rejets entre février et mars évoluent comme suit : une amélioration sur 4 polluants, une détérioration sur 4 autres polluants et une stabilité sur les deux autres.
- une association de riverains se plaint des rejets dans l'eau faisant ainsi du tort à l'image de l'entreprise alors qu'aucune limite réglementaire n'est dépassée. Ce point met, notamment, en évidence l'importance de l'affect des parties prenantes mais aussi toute la difficulté à l'intégrer [Grabisch - 2006] p. 180 - 181.
- Il existe deux sites industriels rejetant exactement les mêmes quantités de polluant mais dont l'un est localisé dans un écosystème beaucoup plus fragile.

Après avoir défini ce que nous entendions par l'élargissement de la notion de performance, nous allons préciser les impacts de cet élargissement sur les acteurs à intégrer dans l'évaluation ainsi que celui sur la gouvernance et la communication.

1.3.3 Elargissement des acteurs à intégrer dans l'évaluation

Le caractère multi-acteurs de la performance oblige l'entreprise à se positionner vis-à-vis de ses parties intéressées. Il lui faut pour cela les identifier, comprendre leurs besoins et enfin décider ou non de répondre aux attentes identifiées. Cette dernière étape suppose une hiérarchisation de ces attentes pour ne retenir que celles soutenant la démarche de création de valeur. En effet, certaines attentes peuvent être en opposition avec la raison d'être de l'entreprise (ex : une entreprise du nucléaire vis-à-vis d'associations refusant tout recours à cette énergie).

Pour identifier les parties intéressées à intégrer dans l'évaluation de la performance, l'entreprise peut [AFNOR-03] :

- Dresser une liste exhaustive des acteurs (internes et externes) qui sont ou peuvent être affectés par les activités de l'entreprise (processus, sous- traitance, produits et services).
- Estimer la capacité de chaque acteur à influencer (positivement ou négativement) les performances de l'entreprise (analyse risques/opportunités).
- Estimer la façon dont l'entreprise peut avoir un impact positif ou négatif sur ces acteurs.
- Évaluer l'aptitude de chacun d'entre eux à coopérer.

Une fois les parties intéressées identifiées, il est nécessaire de comprendre leurs attentes réelles. Cette étape s'avère souvent délicate car les formes d'expression directe des parties intéressées (ex : lettres de réclamation, manifestation) peuvent ne traduire qu'un besoin latent pas toujours formulé. Pour chacune des parties intéressées, l'entreprise doit décider le type de relation qu'elle veut entretenir :

- Aucun traitement particulier.
- Informées des performances de l'entreprise
- Écoutées dans le cadre des processus d'évaluation.

- Associées aux processus d'évaluation de la performance

Cette classification se révèle être une décision importante. Sélectionner une partie intéressée signifie que l'entreprise va lui consacrer du temps :

- Sélectionner une mauvaise partie intéressée (ex : dialogue impossible) implique une perte de temps et un risque de découragement concernant la mise en place de la stratégie de développement durable.
- Ne pas sélectionner une partie intéressée importante peut engendrer une remise en cause de la validité de la démarche d'évaluation
- Changer trop souvent dans ses choix de parties intéressées nuit aussi à la crédibilité de la démarche de l'entreprise.

Cette démarche doit évidemment être itérative et la pertinence du choix des parties intéressées doit être vérifiée régulièrement. L'élargissement des acteurs intéressés par l'évaluation est en lien étroit avec les évolutions des pratiques de gouvernance.

1.3.4 Gouvernance et évaluation de la performance

Une gouvernance intégrant la RSE passe par la prise en compte des intérêts des parties intéressées (cf. 1.3.3). Cette prise en compte va avoir deux impacts sur l'évaluation de la performance. Premièrement, l'entreprise doit viser « plus de transparence » ce qui suppose une évaluation qui rend compte fidèlement des performances auprès de toutes les parties intéressées [CEE - 2001]. Le deuxième impact est qualifié souvent de « gouvernance participative » permettant de mieux comprendre les éléments de contexte qui deviennent de plus en plus complexes. La science et l'expertise technique ne sont pas toujours en mesure de désigner le « bon » ou le mauvais « choix » [Faucheux - 05] [Munda – 2005] p.971 :

- certains risques s'avèrent non quantifiables (incertitude, indétermination et complexité)
- les sociétés se divisent sur l'importance qu'il convient d'accorder et la signification sociale de tel ou tel risque
- l'influence des principes et des croyances (éthiques, religieux) sur les décisions ne peut pas être écartée.

La nécessité d'une « gouvernance participative » est mise en évidence par la quasi- totalité des documents fondateurs sur le développement durable :

- La déclaration de Rio [ONU - 1992] énonce que « le meilleur moyen de régler les problèmes environnementaux réside dans la participation de tous les citoyens concernés à chaque niveau pertinent » (principe 10 de la déclaration de Rio). L'agenda 21 appelle lui aussi à un « partenariat global pour le développement durable impliquant la participation publique la plus large et l'implication active des ONG » [ONU - 1992]
- Le cinquième programme d'action de la Commission Européenne intitulé Towards Sustainability indique que les objectifs de développement durable « ne peuvent pas être remplis uniquement par des actions au niveau communautaire, mais davantage sur la base de partage de responsabilité à tous les niveaux de la société » (Décision n° 2179 / 98 / CE du parlement européen et du conseil - 24 septembre 1998).

Concernant l'évaluation de la performance, l'entreprise doit non seulement intégrer les demandes des parties intéressées (cf. 1.3.3) mais cela signifie aussi que les parties intéressées doivent travailler avec l'entreprise pour l'aider à améliorer sa capacité à évaluer sa performance élargie

[Coehlo - 2005], [Munda – 2005] p.975 et p.976. Nous pouvons reprendre l'idée de [Simos- 1990] pour qui l'évaluation de la performance devient un processus cognitif négocié.

Cette gouvernance participative met en évidence une dimension assez nouvelle de la gestion des entreprises qui est celle de légitimer la décision⁴. Pour [Laufer - 2001] p. 81, gérer c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre le management de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes.

1.3.5 Évolution de la communication

La communication est un chantier «transversal» décisif pour le succès du projet «RSE». Elle est désormais réputée troisième « matière première » de base de toute production, à côté des ressources naturelles et de l'énergie [AFNOR - 2003]. L'entreprise doit gérer sa communication vers l'ensemble des parties prenantes. Pour l'évaluation de la performance cela peut passer par [AFNOR - 2003]:

- Des engagements formels
 - Une démonstration de l'engagement de la direction avec la définition de charte d'entreprise, vision et valeurs défendues par l'entreprise.
 - La certification du système de management (ex : ISO14001 pour l'environnement)
- Des comptes rendus sur les performances
 - La rédaction de rapport de site, documents de communication sur les aspects économiques, environnementaux et sociétaux des sites.
 - La labellisation des produits (ex : Label du commerce équitable Max Havelaar [Havelaar - 2003]).
- Prise en compte d'acteurs externes dans l'évaluation de la performance (ex: enquêtes de satisfaction)

Cette communication doit être transparente, honnête, sincère, étayée sur des rapports factuels, adaptée aux attentes des parties intéressées et surtout compréhensible par tous.

Cette analyse des principaux impacts de l'intégration de la RSE met en évidence des éléments qui vont complexifier l'évaluation de la performance : renforcement de l'importance des aspects locaux, du caractère multicritère et la dimension multi- acteurs. Afin d'affiner cette analyse, nous allons présenter ce que nous considérons être comme les principes et les modalités de mise en œuvre de l'évaluation de la performance en entreprise.

2 Principes et mise en œuvre de l'évaluation de la performance en entreprise

2.1 Généralités

Compte tenu de la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants [Medori & Steeple - 2000], l'évaluation de la performance est vitale pour la survie et le développement des entreprises. De nombreux auteurs [Kaplan et Norton- 1996], [O'Reilly, Wathey et Gelber - 2000] s'accordent sur la nécessité d'évaluer la performance quel que soient le

⁴ Un tel mode de gouvernance n'implique ni un changement dans le lieu de responsabilité ultime pour la prise de décision, ni une diminution de la responsabilité des décideurs. Ce qui change en fait est que « Le processus de construction et de mise en œuvre de la décision devient aussi important que la décision elle-même (le 'comment' importe autant que le 'quoi') [Bailey- 1998].

contexte et ses spécificités. Les dirigeants doivent donc surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation afin d'évaluer la qualité de leurs décisions et être capables d'assurer un bon niveau de réactivité à leurs entreprises [St-Pierre & Lavigne - 2005] [Fernandez - 2004]. Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps définir les principaux termes concernant la performance puis analyser les différentes approches d'évaluation de la performance. Nous terminerons par identifier ce que nous pensons être les principales conditions de succès d'un outil de gestion ayant pour objectif l'évaluation de la performance.

2.2 Définitions

Dans cette section, nous présentons quatre définitions, celles de la performance, de l'évaluation de la performance, d'indicateurs de performance et des outils de gestion.

a) *Performance*

Il s'agit d'une série de résultats mesurables permettant de se situer par rapport à l'atteinte d'objectifs [ISO 14031 – 1999]. Du point de vue de la stratégie, la performance peut être définie comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre sa stratégie [Anthony et al. – 1972]. L'objectif de la performance est donc d'améliorer le couple valeur- coût [Lorrino - 2003] [Mévellec - 1996] [Ravignon & al - 2003]. La notion de valeur recouvre des objectifs définis selon de multiples critères (niveau de qualité, exigence de sécurité, image ...) [Clivillé - 2004].

b) *Évaluation de la performance*

C'est le résultat des processus permettant de [ISO 14031 - 1999]:

- sélectionner des indicateurs retenus pour mesurer la performance,
- collecter et analyser des données permettant le calcul des indicateurs
- évaluer les données au regard d'objectifs,
- communiquer les résultats des analyses
- revoir périodiquement ce processus afin de l'améliorer

L'objectif de ce processus est d'éclairer les décisions du management en lui procurant une information pertinente s'accordant aux stratégies et s'intégrant dans les processus de décision [Druker & al - 1999]. Ceci met en évidence ce que nous dénommerons par la suite comme le lien "Évaluation - Décision".

c) *Indicateur de performance :*

Les indicateurs de performance synthétisent, en termes qualitatifs⁵ ou quantitatifs, certaines informations destinées à asseoir un jugement sur l'évaluation de la performance (adapté d'après [Roy - 2001] p. 167). Il s'agit donc d'une information devant aider un acteur à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat [Lorrino - 2003]. L'indicateur est construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit [Lorrino - 1995]. Il existe plusieurs types d'indicateurs [Figge & al - 2002]:

- Indicateur d'objectifs (ou lagging [Kaplan et Norton – 1996]) qui permettent de contrôler la bonne atteinte des objectifs stratégiques

⁵ Une évaluation qualitative peut être verbale mais aussi numérique. Dans ce cas ces nombres n'ont qu'une signification ordinale

- Indicateurs portant sur les variables d'actions et les plans d'action (ou leading [Kaplan et Norton – 1996]) qui informent sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Ces indicateurs peuvent se subdiviser en :
 - o indicateurs d'impact (indiquant la situation de la variable concernée au moment de la sortie du tableau de bord)
 - o Indicateur d'action, d'effort ou d'avancement assurant le suivi de la mise en œuvre des plans d'action

Chacun de ces indicateurs est défini par rapport à un référentiel qui peut être les objectifs, l'année N-1, la concurrence, un benchmark interne [Löning et al. - 1998] pp. 150 et 151.

d) Outils de gestion

Afin de permettre l'évaluation de la performance, l'ensemble des indicateurs de performance, des référentiels et des analyses associées sont généralement regroupés pour constituer des outils de gestion [Moison - 1997] p10, par exemple des tableaux de bord. Ces outils contribuent à la prise de décision (cf. lien évaluation - décision ci-dessus) [Moison - 1997] p11.

Ces termes étant définis, nous allons, dans la section suivante, à analyser les questions que nous jugeons nécessaires de se poser avant de mettre en place un outil de gestion ayant pour objectif l'évaluation de la performance non financière.

2.3 Différentes approches de l'évaluation de la performance non financière : Théorie contractuelle vs. théorie cognitive

Quand on souhaite mettre en place un outil de gestion pour l'évaluation de la performance, il est intéressant de se poser deux questions. Dans cette section, nous nous proposons de dresser un rapide tour d'horizon des différentes réponses que l'on peut y apporter

a) Quel type de performance souhaite-t-on évaluer ?

Il y a tout d'abord deux grands types de performance pouvant être évaluée : la performance financière et la performance non financière. Pour mieux comprendre cette question, il semble intéressant de faire un bref historique en rappelant que les entreprises, longtemps intéressées initialement uniquement par une vision financière de leur performance, se sont mises à intégrer de plus en plus d'éléments non financiers. [Bonacchi et Rinaldi - 2007] décrivent cette évolution en définissant trois modèles d'évaluation de la performance.

Le modèle historique (modèle n°1) intègre une mesure uniquement financière. Les principaux indicateurs sont, notamment, le retour sur investissement (Return On Investment), la valeur ajoutée économique (Economic Value Added). Ces indicateurs continuent à être largement promus [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.266.

Au début des années 1980, ce modèle a été critiqué avec le principal reproche qu'il ne permettait d'avoir qu'une vision passéiste et partielle de la performance. Cette vision ne prenait pas assez en compte la performance des actifs intangibles (ex : satisfaction des clients, qualité des produits) et du capital intellectuel (ex : capacité d'innovation) qui reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés [Gomes & al - 2004], [Kennerley & Neely - 2003], [Medori & Steeple - 2000], [Cumby & Conrod - 2001], [Amir & Lev - 1996], [Marshall - 2002], [Maksout, Dugdale et Luther - 2005] et [Eccles - 1999]. Pour pallier ce manque, des indicateurs non financiers ont commencé à être utilisés. Les premières recherches sur ces indicateurs viennent du domaine de la production : évaluation de la mise en place de

concepts comme le Just In Time, Total Quality Management ou le Flexible Management System [Chenhalla et Langfield-Smitha - 2007] p.266 et 267. Les indicateurs non financiers se résumaient souvent à des mesures simples directement « financiarisables » (ex : taux de rebus sur une chaîne de production) [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.267. Puis, au milieu des années 1990, sont apparus des modèles plus globaux de mesure et de gestion de la performance. Le plus connu d'entre eux est le tableau de bord équilibré (Balance Score Card - BsC) de [Kaplan & Norton – 1992] et [Kaplan & Norton - 1996]. Il s'agit pour [Bonacchi et Rinaldi - 2007] du deuxième modèle. Il intègre une performance non financière qui reste cependant au "service" de la seule création de valeur financière pour les actionnaires [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.266 et 267.

Avec le concept de RSE (cf. 1.1), [Bonacchi et Rinaldi - 2007] voient poindre une troisième modèle. Il s'agit d'un modèle intégrant les différentes performances issues des concepts de la RSE (cf. 1.3). Nos recherches s'inscrivant dans le cadre de ce modèle, nous le détaillerons ci-après. Nous verrons notamment pourquoi pour [Bonacchi et Rinaldi - 2007], ce modèle nécessite de repenser le système d'évaluation de la performance de l'entreprise (cf. 3)

b) Quels sont les objectifs de cette évaluation de la performance ?

Il existe deux approches principales qui d'ailleurs peuvent être complémentaires. [Poincelot & Wegmann - 2004] et [Charreaux – 2002] différencient une approche dite contractuelle et une approche cognitive.

Pour l'approche contractuelle, les indicateurs non financiers s'insèrent dans les mécanismes incitatifs et de contrôle afin les acteurs de l'organisation aient un comportement plus cohérents avec la stratégie [Poincelot & Wegmann - 2004]. En effet, pour de nombreux niveaux de l'organisation, les indicateurs non financiers apparaissent plus motivants [Poincelot & Wegmann - 2004] car plus proches des réalités [Maksout, Dugdale et Luther - 2005] p.262. Le type d'action attendue est prédéterminée, il peut s'agir de mesures préventives ou correctives pour éviter un écart trop important par rapport à l'objectif [Bonacchi et Rinaldi - 2007] et [Löning et al. - 1998] (p.141 - 143). Le BsC est un bon exemple de cette théorie contractuelle. Les indicateurs non financiers sont intégrés pour contrôler ce qui a été fait par rapport à une stratégie déterminée dont la mise en place nécessite un certain niveau de décentralisation. Ces indicateurs ont donc principalement pour vocation d'évaluer la valeur créée [Poincelot & Wegmann - 2004]. Cette approche est assez prégnante au sein des modèles de type 2 (cf. 2.3-a).

Pour l'approche cognitive, plus nouvelle, les indicateurs non financiers ont pour vocation d'aider l'entreprise à apprendre et à s'adapter. Cette approche insiste notamment sur la dimension psychologique de la création de valeur en s'intéressant à la façon de générer des comportements vertueux au sein de l'organisation [Poincelot & Wegmann - 2004]. De fait, cette approche s'inscrit dans un horizon de création de valeur beaucoup moins immédiat que la précédente. Cette approche semble assez proche des modèles de type 3 (cf. 2.3-a).

Caractéristiques	Approches contractuelles	Approches cognitives
Destinataire	Les mandants	Les «mandataires » en priorité
Objectif principal	Évaluer	Piloter, Coordonner
Horizon temporel	Création de valeur immédiate	Création de valeur non immédiate
Principal déterminant	Décentralisation de la fonction décisionnelle	Décentralisation de la connaissance
Actions attendues	Prédéterminées	Non prédéterminées

Tableau 1 : Différentes approches de l'évaluation selon [Poincelot & Wegmann - 2004]

Ces deux approches sont en ligne avec les recherches menées sur les outils de gestion par [Moisdon - 1997] p42. Un outil de gestion possède deux faces : l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance dans la mesure où un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir. Les outils de gestion constituent une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par des apprentissages croisés l'exploration des liens qui les unissent. [Moisdon - 1997] p42. Les évolutions actuelles tendent à donner de plus en plus d'importance à la face connaissance par rapport à celle de la conformation. Néanmoins, ces approches ne sont pas opposées car tout comme [Moisdon - 1997] p8, nous pouvons considérer qu'un outil de gestion vit deux existences - celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et à propager du savoir. Au sein de chaque outil de gestion, il y a donc des composantes normatives et des composantes cognitives. La balance entre les deux dépend des objectifs fixés à l'outil de gestion. Comme nous le verrons en parties III et IV, la démarche que nous proposons allie effectivement ces deux composantes.

Nous venons de voir qu'avant toute mise en place d'un système d'évaluation de la performance, il était nécessaire d'une part de se demander quels types de performance les acteurs souhaitent évaluer et d'autre part quel est l'objectif de cette évaluation. La réponse à ces deux questions n'est bien évidemment pas une condition suffisante de succès. Dans la section à venir, nous allons dresser une liste plus complète de ce que nous pensons être des conditions nécessaires au succès.

2.4 Les conditions de succès de l'évaluation de la performance

Dans cette section, nous analysons ce que nous proposons de qualifier comme des conditions de succès de mise en place d'un outil de gestion pour l'évaluation de la performance. En effet, nous assistons à une prolifération des outils de gestion et en particulier de ceux associés à l'évaluation de la performance [Marshall - 2002], [Moisdon - 1997] p27. Si nous voulons proposer une démarche ayant une valeur ajoutée, il est nécessaire d'en étudier les conditions de succès. Plusieurs recherches sont à la base de cette analyse. Il s'agit principalement de celles sur les outils de gestion menées par [Moisdon - 1997] et [Löning et al. - 2008], celle sur les BsC [Kaplan & Norton - 1992] et [Kaplan et Norton - 1996] et sur les Dashboard [Adam & Pomerol - 2002]. Cette analyse nous a servi de base à la démarche que nous allons proposer (cf. partie III). Nous avons identifié trois conditions de succès que nous allons détailler.

a) Définir le lien « évaluation – décision » (cf. 2.2)

La première condition porte sur la réflexion amont à la mise en place de l'évaluation de la performance. Elle se décline en trois points. Premièrement, elle consiste à définir ce que l'on souhaite évaluer et dans quels objectifs ? Elle rejoint les deux questions de la section précédente (cf. 2.3). Il s'agit de préciser clairement le lien « évaluation – décision » (cf. 2.2). Cette étape est délicate car pour reprendre [Crozier & Tilhette - 1995], « le problème c'est le problème ». La principale difficulté de l'évaluation de la performance porte sur les questions de fond : Que souhaite-t-on évaluer ? Quelles décisions veut-on éclairer ? Ces questions prennent d'autant plus d'importance si l'évaluation porte sur des domaines nouveaux comme celui de la performance sociétale où les approches sont souvent différentes d'un pays à un autre, ou d'un secteur d'activité à un autre [IMS & ORSE - 2006]. Concrètement Il est nécessaire de préciser quel type de décision doit être éclairé, tout en précisant bien le rôle que l'on souhaite faire jouer à l'évaluation : dominante contractuelle versus dominante cognitive (cf. 2.3). Deuxièmement, il s'agit de bien identifier les acteurs destinataires de l'information et de fait responsables d'arrêter la décision éclairée. Pour cela, il est nécessaire d'assurer la cohérence entre la décision attendue et le

périmètre de responsabilité des différents acteurs [Löning et al. - 2008] et [Adam & Pomerol - 2002]. Le troisième et dernier point associé à cette condition de succès, pose la question de la cohérence au sein de l'organisation. Outre la cohérence avec les périmètres de responsabilité (cf. ci-dessus), deux autres points de cohérence sont à assurer. Il s'agit de la cohérence avec la stratégie de l'entreprise et de la cohérence entre les différents outils de gestion. Pour un niveau donné de l'organisation, une majorité des indicateurs de performance doivent pouvoir être raccordés à ceux du niveau supérieur. L'importance de principe d'imbrication hiérarchique est défendue dans de nombreuses recherches [Löning et al. - 2008], [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007], [Kaplan et Norton - 1996], [Adam & Pomerol - 2002].

b) Avoir une démarche de conception permettant d'intégrer les spécificités du contexte

Cette deuxième condition est issue du principe de contingence tel que défini par [Lawrence & Lorsh - 1989] : « Il n'y a pas de structure qui est la meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes situations ». Concernant l'évaluation de la performance, ce principe de contingence est repris dans de nombreuses recherches : [Bonacchi et Rinaldi - 2007], [Moison - 1997] p.23, ou [Munda - 2005] p.954 - 956 et enfin [Maksout, Dugdale et Luther - 2005] p.263 et 264. En conséquence, au sein d'une entreprise donnée, la démarche de mise en œuvre de l'évaluation de la performance ne peut pas résulter d'une démarche générique mais doit faire l'objet d'une réflexion de fond visant à comprendre les leviers de création de valeur propre à l'entreprise, qu'ils soient financiers, économiques, culturels, sociaux, éthiques. Pour ce faire, il s'agit bien entendu de prendre en compte les « spécificités techniques » du contexte » (ex : évaluation environnementale d'une industrie dans un écosystème sensible) mais aussi les « spécificités sociologiques » de l'organisation. Il n'y a, en effet, pas de doute que les modes d'évaluation de la performance aient une influence directe sur le comportement des acteurs [Chenhalla et Langfield- Smitha] p.270 à 274. Pour certains chercheurs [Boltecker & Mathieu - 2007] p. 93, [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007], les systèmes d'évaluation de la performance apparaissent même comme l'un des moyens de régulation des comportements ou d'influence des attitudes individuelles. Néanmoins, de nombreux travaux, menés surtout en contrôle de gestion à partir du début des années 1950, montrent que les systèmes d'évaluation de la performance peuvent conduire à un climat de défiance voire de dénonciation et à des luttes de territoires [Argyris - 1952]. Sous la pression, les acteurs peuvent, sans qu'il y ait malignité de leur part, trouver des moyens pour faire bouger le chiffre en ayant des actions qui servent l'indicateur mais non la stratégie [Löning et al. - 1998] p. 153 - 155. Le succès des systèmes d'évaluation de la performance va donc dépendre de la façon dont les personnes de l'organisation vont le percevoir et donc l'utiliser [Marshall - 2002]. Pour inciter des comportements vertueux, la recherche anglo-saxonne insiste sur la nécessité de lier l'évaluation de la performance à la rémunération des décideurs. C'est typiquement le cas pour l'approche contractuelle (cf. 2.3). Par exemple, [Kaplan et Norton - 2004] estiment que la récompense financière constitue une puissante motivation pour inciter les individus à atteindre les objectifs fixés dans le cadre du BsC. Néanmoins, il semble que cette importance soit à relativiser en fonction de la culture du pays. [Marshall - 2002] donne l'exemple des pays scandinaves qui ne sont pas dans cette logique. Sans apporter de réponse précise, nous pouvons néanmoins dire qu'avant la mise en œuvre d'une nouvelle démarche d'évaluation, il est nécessaire de bien prendre en compte son impact potentiel sur les comportements. La réponse sera bien évidemment spécifique à chaque organisation.

c) Assurer une mise en œuvre simple et fiable

Une mise en œuvre simple et fiable d'un outil de gestion suppose :

- Un arbitrage coût - précision -délais de l'information qui privilégie les délais d'obtention à un coût raisonnable et qui ne recherche ni l'exhaustivité ni la précision totale [Löning et al. - 1998] p. 144 - 145 et [Adam & Pomerol – 2002]
- Une clarté et une facilité d'interprétation [Löning et al. - 1998] (p. 153 - 155). Plusieurs recherches ont montré que les manager préfèrent toujours les mêmes indicateurs que des indicateurs spécifiques à chacune des situations [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.276. En outre, il s'avère fondamental que les acteurs à qui s'adresse l'évaluation de la performance comprennent les différentes logiques sous-tendant l'évaluation présentée [Adam & Pomerol – 2002]. Ils doivent notamment être conscients des limites des outils utilisés.
- Une information présentée de façon intuitive afin que les acteurs puissent tout de suite identifier les écarts par rapport aux objectifs et se concentrer sur les préoccupations de leur niveau [Dover – 2004] p.44 et [Adam & Pomerol – 2002] p.314. Un soin tout particulier doit être apporté aux composantes graphiques : forme et type du graphique, taille, couleur.
- Une facilité d'utilisation permettant d'une part de s'inscrire dans une logique de cycle et d'autre part de s'adapter dans le temps

En outre, la mise en œuvre doit être pensée et organisée pour assurer la fiabilité des informations. Cette fiabilité passe par l'existence de procédures sur le recueil des informations, sur les modes de calcul et surtout sur les responsabilités de production des données et des analyses [Löning et al. - 1998] p. 153 - 155 et [Adam & Pomerol – 2002]. Il est, par exemple, nécessaire d'avoir une certaine stabilité du mode de calcul dans le temps afin de pouvoir assurer des comparaisons.

d) Synthèse des conditions de succès

Conditions de succès	Points à définir ou à analyser
1. Définir ce que l'on souhaite évaluer, pour qui et pourquoi : lien évaluation – décision	Types de performance à évaluer
	Objectifs de l'évaluation
	Cohérence entre la décision attendue et le périmètre de responsabilité
	Cohérence au sein de l'organisation : imbrication hiérarchique
2. Démarche de conception permettant d'intégrer les spécificités du contexte	Spécificités techniques du contexte de l'évaluation
	Spécificités sociologiques de l'organisation
3. Facilité et fiabilité de la mise en œuvre	Arbitrage coût - précision -délais de l'information
	Clarté et une facilité d'interprétation
	Présentation intuitive
	Fiabilité de production

Tableau 2 : Synthèse des conditions de succès d'un outil de gestion d'évaluation de la performance

Nous terminons ainsi l'analyse des pré-requis à la mise en place d'un outil de gestion d'évaluation de la performance. Nous allons maintenant croiser cette analyse avec celle sur les impacts de la RSE sur l'évaluation de la performance (cf. 1.3). L'objectif est d'identifier les conditions d'un outil de gestion d'évaluation de la performance au sein d'une entreprise souhaitant intégrer le concept de la RSE.

3 Entreprise et RSE : Une nouvelle dimension du pilotage de la performance

3.1 Nécessité de repenser l'évaluation de la performance

Tout comme, [Bonacchi et Rinaldi - 2007], nous pensons que l'intégration de la RSE au sein d'une entreprise nécessite de repenser l'évaluation de la performance. Il faut non seulement intégrer des critères sociaux et environnementaux [Figge & al - 2002] (déjà présents dans les modèle de type 2 cf. 2.3) mais il faut surtout changer la logique de l'évaluation. L'évaluation n'est plus seulement au service d'une performance financière mais elle doit aussi intégrer une performance environnementale et sociale avec des objectifs spécifiques non directement liés à la performance économique (modèle de type 3 – cf. 2.3).

En croisant nos analyses sur les spécificités de cet élargissement de la performance (cf. 1.3) et celles sur les conditions de succès d'une démarche d'évaluation de la performance (cf. 2.4), nous pouvons proposer les conditions de succès pour l'élaboration d'un outil de gestion d'évaluation de la performance non financière :

- Le type de performance à évaluer doit prendre en compte l'aspect multicritère. La performance économique doit cohabiter sur un pied de quasi-égalité avec la performance environnementale et la performance sociale. À ce sujet, [Bollecker & Mathieu – 2007] p. 98 mettent en évidence que l'intention stratégique est un des facteurs fondamentaux

pouvant faire évoluer le système d'évaluation des performances. Cette intention stratégique nécessite une implication importante du management [Hahn et Scheermesser - 2005] p.162.

- Un renforcement de la composante cognitive semble nécessaire. Elle devrait notamment permettre de répondre à la complexité croissante (cf. 1.3). Cela ne signifie pas, néanmoins, la disparition de la composante contractuelle.
- L'intégration des éléments de contexte doit d'une part se renforcer sur les aspects techniques (cf. exemple sur la performance environnementale au 1.3) et d'autre part il va être nécessaire d'intégrer les attentes des parties prenantes non prises en compte dans le cadre de la performance économique
- L'évaluation doit être compréhensible par toutes les parties prenantes de la performance. Par exemple, de nombreux acteurs n'ont pas la même expérience qu'un contrôleur de gestion pour analyser un tableau de chiffres.
- La dimension « participative », jusqu'alors peu présente dans les systèmes actuels (notamment avec des acteurs externes à l'entreprise - cf. 1.3) doit véritablement être intégrée à toutes les étapes de l'évaluation de la performance. En effet, il importe d'impliquer les parties prenantes en amont de la démarche d'évaluation, lors de sa conception et enfin dans son fonctionnement opérationnel.

À la lumière ces différents points, nous comprenons que, dans la plupart des entreprises, l'intégration de la RSE nécessite de repenser l'évaluation de la performance car :

- Dans la grande majorité des cas, c'est la performance financière qui prime et l'aspect multicritère n'est pas réellement intégré (cf. 3.3) ;
- L'intégration des attentes d'acteurs externes (hors actionnaires) n'est pas toujours perçue comme une priorité ;
- Rares sont les entreprises qui intègrent des acteurs externes dans leur évaluation de la performance.

Ces différents points seront illustrés dans le contexte de nos deux champs de recherche (cf. 5 et cf. 6). Le tableau n°3 ci-dessous résume ces conditions de succès.

Conditions de succès	Points à définir ou à analyser	Impact de l'intégration	de la RSE
1. Définir le lien évaluation - décision (que souhaite-t-on évaluer, pour qui et pourquoi)	Types de performance à évaluer	Vers un modèle de type 3 permettant de prendre en compte l'aspect multicritère de la performance Nécessité d'une intention stratégique réelle	4. Intégration des parties prenantes (notamment externes à l'entreprise) avec notamment la volonté de légitimer les décisions issues de l'évaluation
	Objectifs de l'évaluation	À priori, du fait de la complexité croissante et de l'aspect multicritère, la dimension « cognitive » sera sans doute à renforcer	
	Cohérence entre la décision attendue et le périmètre de responsabilité		
	Cohérence au sein de l'organisation : imbrication hiérarchique		
2. Démarche de conception permettant d'intégrer les spécificités du contexte	Spécificités techniques du contexte de l'évaluation	Aspect renforcé du fait de l'aspect multicritère	
	Spécificités sociologiques de l'organisation		
	Spécificités sociétale des parties prenantes	Nouvel aspect avec notamment la nécessité d'intégrer les demandes des parties prenantes	
3. Facilité et fiabilité de la mise en œuvre	Arbitrage coût - précision - délais de l'information		
	Clarté et une facilité d'interprétation	Résultats compréhensibles par des "non-professionnels" de l'évaluation	
	Présentation intuitive		
	Fiabilité via la mise en place d'un processus	Plus délicat car intégrant des acteurs externes	

Tableau 3 : Synthèse des conditions de succès pour l'élaboration d'un outil de gestion d'évaluation de la performance non financière

Après avoir expliqué pourquoi l'intégration de la RSE entraîne la nécessité de repenser l'évaluation, nous allons, dans la section suivante présenter quelques initiatives proposant des solutions à l'entreprise.

3.2 Principaux travaux sur l'évaluation de la performance dans un contexte de RSE

De nombreuses initiatives ont été lancées pour évaluer cette performance élargie [Chenhalla et Langfield- Smitha] p.277 et 278. Depuis quelques années nous assistons à une volonté des entreprises de standardiser ces différentes approches [Hahn et Scheermesser - 2005] p.151 qui se traduit par :

- Des codes de conduite des entreprises permettant de donner des éléments de cadrage pour l'évaluation ;
- Des normes et certifications qui vont aider les entreprises d'une part à cadrer, à adapter et à fiabiliser leur démarche ;
- Des guides pour indicateurs qui vont aider les entreprises à fiabiliser leur démarche ;
- Des adaptations d'outils de gestion existant pour intégrer le concept de la RSE

L'objectif de cette section est de décrire les principes de ces différentes initiatives et de donner quelques exemples pratiques de mise en œuvre d'outil de gestion intégrant des indicateurs de synthèse.

3.2.1 Code de conduite des entreprises

Selon la définition de l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le code de conduite consiste en un «engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations». Par rapport à notre problématique d'évaluation, ces codes de conduites vont permettre à l'entreprise de fixer ses priorités et de donner des éléments de cadrage à l'évaluation (cf. 3.1).

Ces codes d'entreprise peuvent porter sur des domaines très variés: droits humains, éthique commerciale, environnement, respect de la communauté, concurrence, conditions de travail, santé et sécurité, recherche scientifique et technologie. Ils concernent généralement les relations de l'entreprise avec ses «parties prenantes», à savoir [Canton de Genève - 2002]:

- Relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales: qualité et sécurité des produits, éthique marketing et vente, contrôle des exportations, attitude en cas de réclamation, attitude face aux pratiques de corruption
- Relations avec le personnel: égalité des chances, promotion, rémunérations et prestations, environnement de travail, transparence des communications
- Relations avec les actionnaires: transparence, responsabilité financière, gouvernance
- Problèmes de l'environnement: gestion des risques, santé et sécurité au travail
- Relations avec la communauté: coutumes et cultures locales, participation à la vie de la collectivité, dons et activités philanthropiques.

Nous donnons ci-dessous quelques exemples de codes de conduite des entreprises qui sont détaillés dans l'annexe n°2 :

- Les "Sullivan Principles" mettent en avant la justice économique, sociale et politique sur des lieux d'implantation de l'entreprise et donc sur la nécessité d'évaluer ces différents éléments
- Le Global Compact (Pacte mondial) des Nations unies met en avant la nécessité d'intégrer neuf principes de base dans les domaines du droit des travailleurs et travailleuses, de l'environnement et des droits humains. Là encore, des évaluations devront permettre de piloter la mise en œuvre concrète de ces principes
- Des aspects identiques de cadrage de l'évaluation peuvent être trouvés dans les codes ou déclarations suivantes :
 - Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et politique sociale de l'Organisation Internationale du Travail
 - Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales
 - Charte du développement durable de la CCI
 - Lignes directrices d'Amnesty International
 - Ethical Trading Initiative
 - CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies)
 - Principes pour la conduite des affaires de la Table ronde de Caux

Nous allons voir maintenant une autre initiative qui va aider les entreprises à intégrer la RSE dans les outils d'évaluation. Il s'agit des normes et certifications.

3.2.2 Les normes et certifications

Il existe deux grands types de normes et certifications : celles ayant trait à l'environnement et celles aux aspects sociaux. L'application de ces différentes normes va aider l'entreprise dans la mise en œuvre d'un outil d'évaluation. Elles comportent des recommandations plus ou moins précises vis à vis des principaux aspects de l'évaluation de la performance : cadrage, adaptation au contexte et mise en œuvre (cf. 3.1 - conditions de succès n°1, 2 et 3). Dans le domaine environnemental, les normes et certification sont bien développées [IMS- 2007] & [Canton de Genève – 2003]. Nous pouvons citer :

- Normes ISO 14000 : l'organisation internationale de normalisation (ISO) a élaboré en 1995 une série de normes de gestion environnementale connues sous le nom d'ISO 14000, ou système de management environnemental (SME). Il s'agit de règlements internationaux sur la gestion de l'environnement. Les normes sont définies par consensus au terme de travaux conduits au sein de comités techniques qui réunissent des représentants des gouvernements, de l'industrie, des instituts de recherche et des groupes de consommateurs. Au cœur de ce système se trouve la norme ISO 14001. Basée sur une approche évolutive de «gestion par processus», elle définit le cadre ainsi que la structure de mise en place d'un système de gestion intégré visant à une amélioration continue des performances environnementales de l'entreprise. Elle a pour objectif de mieux évaluer et gérer les impacts environnementaux des diverses activités et de se donner les moyens de les réduire dans le temps. De ces normes vont découler d'autres normes spécifiques à l'évaluation de la performance. C'est par exemple le cas pour la norme ISO 14031 servant de base à l'évaluation de la performance environnementale (cf. 5).
- Norme EMAS (ISO 19000) : le système EMAS (Eco- Management and Audit Scheme) constitue le standard européen sur le management environnemental développé par la Commission européenne. En vigueur depuis avril 1995, il permet aux entreprises qui

l'adoptent de se prévaloir d'une certification. Originellement restreint aux sites industriels implantés sur le territoire de l'UE, le système EMAS a été étendu en 2001 à l'ensemble des secteurs économiques, comprenant également les services publics et privés. Son domaine géographique s'est aussi agrandi et couvre désormais les pays de l'Espace Economique Européen (EEE). L'EMAS impose, en premier lieu, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) et d'audit promouvant une amélioration continue des performances en matière de protection de l'environnement. Les objectifs de protection de l'environnement sont rendus publics et validés par des organismes accrédités.

Le domaine de la normalisation sociale est bien défini pour les normes de santé et de sécurité au travail mais moins formalisé pour le reste [IMS-2007] & [Canton de Genève – 03]:

- Normes de santé et sécurité au travail OHSAS 18001 (OHS est l'abréviation de l'expression anglaise Occupational Health and Safety) : elle doit permettre à l'entreprise de maîtriser les risques d'accidents sur le lieu de travail. Elle a été développée par un groupe de treize organisations de normalisation et d'audit. Elle certifie un outil de gestion qui intègre les composantes suivantes:
 - engagement à poursuivre une politique de gestion des risques
 - mise en place d'objectifs et de programmes
 - établissement de procédures de mesure et de surveillance
 - mise en place de mesures de prévention des accidents
 - mise en place d'une procédure régulière d'examen et de vérification.
- Norme SA8000 : elle fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines: travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale. La certification SA8000 est destinée aux entreprises possédant des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. La faiblesse de cette norme réside en son contenu trop général et en l'absence de mécanismes de vérification.
- Norme AA1000 : cette norme de performance sociale a été établie en 1999 par une ONG britannique (Institute for Social and Ethical AccountAbility) spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Contrairement aux autres normes, elle n'impose pas de standards dérivés de conventions internationales. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses «parties prenantes». Une nouvelle série de normes a été lancée en été 2002.

Si les normes décrivent les principaux aspects d'un outil d'évaluation, elles sont généralement assez peu contextualisées. Nous allons étudier une initiative complémentaire : les guides de reporting par secteurs d'activité.

3.2.3 Guide pour le reporting des performances

De nombreux guides de reporting ont été lancés pour aider les entreprises à construire des outils de gestion intégrant les performances environnementales ou sociales. Ces différents guides sont

plus la plupart définis pour un contexte donné et vont permettre aux entreprises de disposer d'une série d'indicateurs adaptés, formalisés et communs constituant la matière première de tout système d'évaluation. Nous allons en citer trois.

La Global Reporting Initiative (GRI) [GRI - 2008] est certainement la plus connue. Elle a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales, et sociales, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des O.N.G, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier. Sur le principe du "Tiple Bottom Line" [Elkington - 1997], le GRI propose un cadre et une référence communs pour collecter et publier des données (qualitatives et quantitatives) sur la performance d'une entreprise sur l'un des trois volets du développement durable.

Le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale [CJDES - 2007] propose une démarche d'évaluation appelée "bilan sociétal". L'objectif du Bilan Sociétal est de vérifier la responsabilité d'une organisation sur son territoire, ainsi que l'adéquation entre les valeurs affichées et la réalité des pratiques. L'armature du Bilan Sociétal est un questionnaire de 160 questions (sur 15 critères) pour les parties prenantes internes, une centaine pour les parties prenantes externes. Contrairement au GRI, l'entreprise doit passer par un tiers pour dresser ce bilan.

Il existe aussi une initiative de la banque mondiale [World Bank – 1999] qui définit par secteur d'industrie les critères environnementaux et les objectifs pris en compte avant chaque décision d'investissement.

Nous allons examiner quelques outils gestion qui ont évolué pour intégrer les concepts de la RSE.

3.2.4 Intégration de la RSE dans des outils de gestion existants

a) Le Balanced Scorecard

Le concept du Balanced Scorecard (BsC ou tableau de bord prospectif) a été développé par [Kaplan et Norton – 1996]. Son objectif est d'apporter une réponse à la vision court terme et passée des systèmes comptables traditionnels (cf. 2.3). Son principe est basé sur le fait que la simple maximisation du retour sur capital n'est pas la seule composante de l'avantage compétitif. Il est nécessaire de prendre en compte des facteurs comme le capital immatériel ou l'orientation client. L'objectif du BsC est de permettre à ces facteurs de se transformer en création de valeur financière à moyen ou long terme et ainsi de pouvoir les contrôler. Le BsC s'organise autour de quatre axes :

- Financier (exigences des actionnaires : CA, rentabilité, frais d'exploitation, utilisation de l'actif, ...)
- Clients (part de marché, attributs des produits et services, image de marque, ...)
- Processus (production, service après-vente, innovation technologique, ...)
- Apprentissage organisationnel (potentiel et motivation des salariés, capacité des systèmes d'information, ...)

Avec l'apparition de la RSE, est né le concept du Sustainable BsC (SBsC), [Figge & al - 2002] propose trois façons de passer d'un BsC à un SBsC :

- Intégrer l'environnement et le social dans les 4 dimensions existantes. [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] p.277 donnent l'exemple de la société Novo Nordisk (secteur de la pharmacie) qui intègre tous les indicateurs environnementaux et sociaux avec la

dimension clients. Néanmoins cette intégration est délicate car les 4 dimensions sont très économiques. En conséquence, cela ne semble possible que si le marché a intégré les performances environnementales et sociales et de fait les a financièrement valorisés [Figge & al - 2002] ;

- Créer une dimension supplémentaire. [Chenhalla et Langfield- Smitha - 2007] - P.277 donnent l'exemple de Shell qui a créé une dimension spécifique dénommée « Développement durable ». Pour [Figge & al - 2002] (14), ajouter une dimension supplémentaire nécessite que les facteurs environnementaux et sociaux aient un impact sur le succès de l'entreprise en dehors de toute considérations de marché ;
- Créer un BsC dédié à l'environnement et au social qui est considéré comme un élément du BsC [Figge & al - 2002].

[Figge & al - 2002] mettent en évidence deux éléments concernant le SBSC qui le rendent difficilement compatibles avec l'objet de nos recherches :

- le SBSC tout comme le BsC est dans une logique top-down. Cet aspect rend donc difficile l'intégration des parties intéressées dans la conception d'un tel outil de gestion (cf. 3.1 – condition de succès n°4).
- Le SBSC donne la priorité à la dimension financière de la performance ce qui est difficilement cohérent avec la nécessité de prendre en compte l'aspect multicritère de la performance (cf. 3.1 – condition de succès n°2)

b) Le Dashboard.

Il s'agit d'un concept inspiré des postes de pilotage d'usines de production [Adam & Pommerol - 2007]. Bien qu'il n'y ait pas de définition officielle, le Dashboard en tant qu'outil de gestion peut se définir autour des idées suivantes :

- Système en temps réel rendant compte, à tous les niveaux de l'entreprise, de la performance [Schmidt – 2005] p. 29,
- Système délivrant une vision synthétique sous une forme visuelle et intuitive permettant aux décideurs d'évaluer la performance par rapport aux objectifs [Dover – 2004] p.44,
- Système permettant de focaliser l'organisation sur la réalisation d'objectifs clés pour l'entreprise [Gitlow – 2005] p. 345

Même si le concept est proche de celui du BsC, le Dashboard se différencie dans la mesure où il propose une approche plus souple que les quatre principes du BsC [Adam & Pommerol - 2007] et [Schmidt - 2005]. Le Dashboard est basé sur la méthode des facteurs clé de succès (FCS). Cette méthodologie est issue des recherches de [Rockart – 1979] qui les définit comme les facteurs qui vont faire la différence entre le succès ou l'échec de l'entreprise. [Rockart et Van Bullen – 1986] ont identifié cinq catégories pour aider les entreprises à définir leurs FCS, il s'agit des facteurs liés :

- au secteur d'activité,
- à la position concurrentielle de l'entreprise
- à l'environnement de l'entreprise,
- à des facteurs temporels (ex: un projet de changement en cours)
- au niveau de l'organisation, les FCS peuvent être différents entre les niveaux

Nous n'avons pas trouvé d'application pratique de Dashboard intégrant les concepts de la RSE. Néanmoins, nous comprenons bien que les concepts de la RSE pourraient tout à fait être traduits en FCS. [Adam & Pomerol - 2002] soulignent que les difficultés de mise en place du Dashboard tiennent à sa capacité d'être mis en œuvre. En effet, il est souvent délicat de faire exprimer les FCS à chaque niveau de l'organisation et de fixer les objectifs associés.

Nous allons maintenant présenter quelques exemples pratiques de mise en œuvre d'outils de gestion intégrant des indicateurs de synthèse.

3.2.5 Autres initiatives pour l'évaluation de la performance non financière

Nous avons pris le parti de concevoir des indicateurs de synthèse pour évaluer la performance non financière. Dans cette dernière sous-section de la partie I, nous allons analyser quelques initiatives d'évaluation globale de la performance non financière utilisant des indicateurs de synthèse dans le contexte de l'entreprise.

Il faut tout d'abord reconnaître que ce type d'indicateurs (appelé aussi indicateur composites *d'éco-socio-efficacité* [AFNOR - 2003]) cherchant à consolider des performances en matière environnementale, sociale ou / et économique est assez controversé (cf. 7.3). Nous en avons sélectionné quelques uns pour servir de base de discussion.

Pour la performance sociale, il y a notamment deux exemples. Le Human Capital Index (HCI) a été mis au point par le cabinet de conseil [Watson Wyatt – 2005]. À partir d'une étude de la corrélation entre les pratiques de ressources humaines de l'entreprise et la valeur actionnariale, ce cabinet de conseil propose une évaluation globale des pratiques RH de l'entreprise. Le HCI se traduit par une évaluation sur une échelle de 0 à 100. La synthèse semble être établie à partir d'une moyenne pondérée (pas de publication officielle identifiée sur la méthode de synthèse). Un autre exemple est un indice de performance RH calculée à partir d'une méthode de type MAUT [Roth & Bobko - 1997].

Pour la performance environnementale, le modèle Gscore [Jung, Kim & Rhee – 2001] calcule une synthèse à partir de cinq critères (modèle de management, les flux d'entrée, de sortie, les processus, les résultats). Ce calcul est conduit à l'aide d'une méthode de programmation linéaire DEA (Data Envelopment Analysis). Les données élémentaires utilisées pour calculer cette synthèse sont très proches de celles conseillées par le GRI ou les normes ISO.

Sur l'intégralité des dimensions de la RSE, nous pouvons citer deux exemples : la méthode Dartboard et le modèle des catégories de performance de Baldrige

Le Dartboard [Bonacchi et Rinaldi - 2007] se présente sous la forme d'un graphique de type radar divisé en trois secteurs (Economique, Environnement et Social). Chacun de ces secteurs comporte plusieurs dimensions correspondant aux indicateurs suivis. Pour chacun de ces indicateurs, trois niveaux de performance sont indiqués :

- la valeur minimum requise
- l'objectif défini
- la valeur réalisée

L'évaluation globale peut se construire de deux façons :

- évaluation non formalisée issue de l'observation du Dartboard notamment des différents écarts observés (valeur réalisée vs. valeur minimum et objectif défini)
- évaluation formalisée utilisant une fonction d'utilité

Le deuxième exemple est le modèle des catégories de performance de Baldrige (nom de l'ancien secrétaire au commerce, Malcolm Baldrige) [Blazey – 2008] et [Hutton – 2000] qui sert de base à

la remise du « Baldrige Award ». Ce prix vise à identifier les entreprises avec un haut niveau de performance économique et éthique. L'évaluation est basée sur un système d'allocation de points évaluant sept catégories de critères de performance :

- 1. Leadership (120 pts.) : Leadership de l'Organisation (70 pts.) et Responsabilité Sociale (50 pts.)
- 2. Planification Stratégique (85 pts.) : Développement de la Stratégie (40 pts.) et Déploiement de la Stratégie (45 pts.)
- 3. Ciblage Client et Marché (85 pts.) : Connaissance des Clients et du Marché (40 pts.) et Relations et Satisfaction Client (45 pts.)
- 4. Métrique, Analyse, Gestion de la Connaissance (90pts.) : Mesure et Analyse de Performance de l'Entreprise (45 pts.) et Gestion de l'Information et de la Connaissance (45 pts.)
- 5. Ciblage Ressources Humaines (85 pts.) : Systèmes de Travail (35 pts.), Apprentissage et Motivation des Employés (25pts.) et Bien-être et Satisfaction des Employés (25 pts.)
- 6. Management de Processus 6 (85 pts.) : Processus de Création de Valeur (50 pts.) et Processus Support (35 pts.)
- 7. Résultats de l'Entreprise (450 pts.) : Résultats Ciblés Clients (75 pts.), Résultats Produits et Services (75 pts.), Résultats Financiers et du Marché (75 pts.), Résultats Ressources Humaines (75 pts.), Résultats d'Efficacité de l'Entreprise (75 pts.) et Résultats de Gouvernement d'Entreprise et Responsabilité Sociale (75 pts.)

Enfin nous avons aussi analysé quelques méthodes utilisées par les fonds d'investissement socialement responsables (ISR - cf. 1.2) pour sélectionner les entreprises qu'ils intègrent (cf. annexe n°1). Il s'agit d'une problématique d'évaluation un peu différente de celles présentées jusqu'alors. La problématique de ces fonds est de sélectionner des entreprises (plus de 100) à partir de critères économiques, environnementaux et sociaux. Cette sélection est revue périodiquement. Même s'il existe des différences sur les méthodes de sélection, leurs philosophies et objectifs restent les mêmes. Il s'agit de comparer les entreprises les unes avec les autres afin d'en sélectionner. En revanche, si de telles méthodes apparaissent bien adaptées à une logique d'investisseurs, il semble difficile de les utiliser dans une logique de management d'une entreprise. Ils ne sont pas construits pour prendre en compte les préférences du management et celles des parties prenantes locales. Les utiliser pour le pilotage des entreprises pourrait avoir des effets pervers notamment liés à une vision à court terme : « tout faire que pour les indices s'améliorent vite sans engager de réelles actions de fond » (cf. section 4.2 de l'annexe n°1)

Comme nous le verrons en partie III, la démarche que nous allons proposer se positionne sur un cadre plus restreint. Contrairement aux différents éléments présentés dans cette section (codes de conduite, norme, guide de reporting ...), elle n'a pas vocation à couvrir tout un domaine de performance (ex : la performance environnementale) mais va se positionner dans le contexte d'une décision précise. Nous allons maintenant présenter les principales difficultés que les entreprises rencontrent pour intégrer la RSE dans l'évaluation de leurs performances.

3.3 Difficultés des entreprises pour intégrer la RSE dans l'évaluation de leurs performances

L'intégration de la RSE dans l'évaluation de la performance est une tâche complexe (cf. 3.1). Elle nécessite d'une part des évolutions de fond qui remettent en cause de nombreux éléments d'un

système classique d'évaluation (cf. 1.3 et cf. 2.4). D'autre part, il n'existe pas de chemin tout tracé pour cette intégration (cf. 1.3.1) et les nombreuses initiatives pour aider les entreprises (cf. 3.2) peuvent du fait de leur foisonnement complexifier l'approche. Ces différentes difficultés expliquent peut-être que l'intégration de la RSE dans l'évaluation de la performance apparaît pour l'instant plus comme une volonté que comme une réalité. Il ne s'agit nullement d'une critique mais d'une constatation faite par plusieurs chercheurs.

[Bonacchi et Rinaldi - 2007] mettent en évidence le peu de mesures pratiques intégrant l'évaluation des performances environnementales et sociales. En particulier beaucoup d'initiatives existent pour l'environnement et beaucoup moins pour le social. D'autres chercheurs ont montré que les intentions stratégiques d'intégrer la RSE ne sont pas toujours réelles [Antheaume - 2005] ce qui est bien évidemment de nature à constituer un frein à l'intégration de la RSE (cf. 3.1). En conséquence, l'évaluation de la performance non financière se réduit parfois soit à de la communication à l'intention de différents publics [Naro - 2005] soit apparaît comme secondaire par rapport à la performance financière. Par exemple, selon [Bollecker & Mathieu - 2007] p.98, le « sustainability balanced scorecard » de [Kaplan et Norton - 2004] est dans cette dernière logique.

Ces différents points se retrouvent assez bien dans l'étude réalisée par [Hahn et Scheermesser - 2005] auprès d'environ 200 entreprises européennes (à grande majorité allemandes) de toute taille et principalement manufacturières. À la question de l'importance accordée à la RSE, 80% des entreprises interrogées déclarent accorder une grande importance [Hahn et Scheermesser - 2005] p.156. En revanche, si nous regardons un peu plus en détail les résultats, les éléments suivants semblent intéressants dans le contexte de nos recherches :

- Les aspects environnementaux et sociaux restent le plus souvent en dehors des processus de décisions p.153.
- Confirmation de la prééminence de l'environnement sur le social p. 156 et 157 ;

Ces différents résultats permettent à [Hahn et Scheermesser - 2005] p.159 de synthétiser leurs recherches en mettant en évidence trois groupes d'entreprises :

- le groupe des "leaders" pour qui la RSE est principalement motivée par des facteurs éthiques plus qu'économiques. Ils sont notamment très en avance sur l'intégration des aspects sociaux. Ce groupe se compose d'une majorité de petites entreprises
- le groupe des "protection de l'environnement" qui se sent une certaine responsabilité dans la protection de l'environnement avec une volonté sur son image et la réduction des coûts. Ils mettent en application des outils de management standardisés associés principalement à l'environnement avec une volonté d'intégrer prochainement les aspects sociaux. Ce groupe se compose principalement de grandes entreprises.
- le groupe des traditionnels motivés principalement par des opportunités business avec beaucoup de communication sans changement réel des pratiques.

Nous terminons ainsi cette première partie qui a eu comme objectif de décrire les changements importants qui tendent à élargir la notion de performance. Ces changements rendent l'évaluation de la performance plus complexe. Dans ce contexte, l'objet de nos recherches est de proposer une démarche d'évaluation intégrant cet élargissement de la performance. Cette démarche a été testée sur des champs de recherche définis. La partie II, va préciser les éléments de contexte associés à ces champs de recherche.

PARTIE II : PRESENTATION DES CHAMPS DE RECHERCHE RETENUS

Cette deuxième partie décrit les deux champs de recherche grâce auxquels nous avons pu construire et tester la démarche proposée. Il s'agit du champ de la performance environnementale et celui du mécénat d'entreprise. L'objectif de cette partie est de présenter les informations nécessaires pour comprendre les spécificités de l'évaluation de la performance. Le chapitre 4 met en évidence les raisons qui ont conduit à ces choix. Puis les deux chapitres suivants donnent pour chacun des deux champs de recherche, une définition de la performance, une revue des pratiques d'évaluation de performance et les principales problématiques que les entreprises rencontrent dans l'évaluation de la performance sur ces champs.

4 Pourquoi et comment le choix des deux champs de recherche a-t-il été effectué ?

D'une façon assez naturelle, nous avons souhaité tester la démarche que nous allons proposer sur le domaine environnemental et le domaine social. Sur ces deux domaines, les possibilités sont très nombreuses. La performance environnementale couvre les pratiques suivantes [GRI - 2008] p.27-29:

- la consommation d'éléments entrants : matières premières, l'énergie, l'eau
- la production d'éléments sortants : émissions, effluents, déchets
- la performance relative à la biodiversité, au respect des textes environnementaux et autres informations pertinentes telles que les dépenses environnementales et les impacts des produits et services.

La performance sociale recouvre des pratiques encore plus larges [GRI - 2008] p.29- 36 :

- l'emploi : emploi, relations entre la direction et les salariés et santé sécurité au travail, formation et diversité / égalité des chances
- les droits de l'Homme : pratiques d'investissement et d'achat, non discrimination, liberté syndicale droit de négociation, interdiction du travail des enfants, abolition forcée ou obligatoire, sécurité, droits populations autochtones
- la Société : communautés (évaluation des impacts des activités sur les communautés), corruption, politiques publiques (ex : participation à la formulation des politiques publiques et lobbying), pratiques anticoncurrentielles, respect des textes.
- Responsabilité du fait des produits : santé et la sécurité des consommateurs, étiquetage des produits et des services,

Nous avons commencé à partir de mai 2004 à rechercher des entreprises souhaitant participer à la construction de la démarche proposée. Notre souhait était de trouver rapidement une première entreprise nous permettant de tester une démarche prototype afin d'une part de mieux formaliser nos idées et d'autre part d'en comprendre les forces et les faiblesses avant de se lancer dans d'autres expérimentations. Diverses opportunités ont fait que le premier contact avec une entreprise a porté sur les rejets d'effluents de la performance environnementale (cf. ci-dessus). Pour l'aspect social, là encore du fait d'un concours de circonstances, nous avons choisi

d'expérimenter notre démarche sur l'évaluation des actions de mécénat d'entreprise. La raison de ce choix mérite d'être expliquée. En effet, le mécénat n'est pas le premier aspect de la performance sociale auquel nous pensions. Néanmoins, par rapport à celui choisi pour la performance environnementale, il présente une complémentarité qui nous permet de tester notre démarche dans des contextes variés nous donnant ainsi plus d'éléments en vue d'une généralisation.

En effet, comme nous avons pu le constater (mais aussi largement pressenti), ces deux champs présentent des similarités et des différences importantes (cf. 5 et cf. 6):

- Principales similarités :
 - o Existence d'un besoin de la part des entreprises
 - o Caractère multicritère de l'évaluation
 - o Importance de l'implication des parties prenantes
- Principales différences :
 - o Maturité (forte pour l'évaluation environnementale vs. faible pour le mécénat)
 - o Positionnement interne (processus au cœur des systèmes d'évaluation de la performance pour l'environnement vs. périphérique pour le mécénat)
 - o Positionnement externe (parties prenantes souvent critiques pour l'environnement vs. parties prenantes découvrant l'entreprise pour le mécénat)

Après ces propos introductifs, les deux chapitres suivants donnent pour chacun des champs de recherche, une définition de la performance, une revue des pratiques actuelles en termes d'évaluation de la performance et enfin une présentation des principales problématiques des entreprises vis à vis de cette évaluation. Dans la logique de notre travail, ces deux champs de recherche ont fait l'objet de terrains d'expérimentation (cf. 11.2 et cf. 12.2). C'est sur ces terrains qu'a été testée la démarche proposée.

5 Évaluation de la performance environnementale

5.1 Définition et contexte général de la performance environnementale

L'évaluation de la performance environnementale a débuté dans les années 80 [Kolk & Mauser - 2002] p.25 (cf. 2.3). Mais ce n'est qu'à partir de la fin des années 80, notamment à l'issue de pollutions accidentelles importantes comme l'échouage de l'Exxon Valdez en 1989, qu'un intérêt grandissant pour l'évaluation de la performance environnementale est apparu. Au cours des années 1990, nous avons assisté à de très nombreuses initiatives [Riley – 2001]. Ces initiatives, pour la grande majorité d'entre elles, ont été développées par des praticiens qui avaient des objectifs très spécifiques [Kolk & Mauser - 2002] p.25. Fin des années 1990, les premiers corpus de normes et de définitions officielles sont apparus.

a) Définition de la performance environnementale

La norme [ISO14031 - 1999] la définit comme les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses activités susceptibles d'interagir avec l'environnement. Le champ de la performance environnementale est vaste (cf. 4), [Dias-Sardinha & al. - 2002] précise que la

performance environnementale peut avoir six objectifs différents : le respect des lois, la prévention de la pollution, l'éco-efficacité, l'éco-innovation, l'éco-éthique et la durabilité. Ces mêmes auteurs précisent que jusqu'au début des années 2000, les objectifs étaient essentiellement orientés sur la prévention de la pollution.

b) Définition de l'évaluation de performance environnementale

En cohérence avec la définition de l'évaluation de la performance (cf. 1. 2.2), la norme [ISO14031 - 1999] définit l'évaluation de la performance environnementale (EPE) comme un processus visant à appuyer les décisions de la direction pour établir la performance environnementale d'un organisme. Ce processus comprend le choix des indicateurs, le recueil et l'analyse des données, l'évaluation des informations par rapport aux critères de performance environnementale, les rapports et modes communication, la revue périodique et l'amélioration continue de ce processus. Pour [Simos - 1990], ce processus est cognitif et négocié :

- processus, c'est-à-dire un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps.
- cognitif dans la mesure où la connaissance de ceux qui y participent augmente au fil du temps. L'EPE apparaît clairement devant être abordé dans le cadre d'approche cognitive (cf. 2.3)
- négocié par des acteurs aux objectifs et rationalités différents. Nous retrouvons l'aspect multi-acteurs vu précédemment (cf. 1.3)

En reprenant les idées de [Thiollet & Scholtus – 2004], il est intéressant de noter que la validation fait partie intégrante de l'élaboration de ce processus. Par validation, il faut, à l'image de [Bockstaller & Girardin - 2003] et [Girardin & al. - 1999], intégrer 3 niveaux de validation :

- la validation de la conception,
- la validation de sortie
- la validation d'usage.

c) Définition des indicateurs de performance environnementale

Historiquement, les indicateurs de performances étaient surtout des indicateurs d'impact (cf. 2.2) qui servaient des objectifs très spécifiques propres à chaque organisation [Kolk & Mauser - 2002] p.28. La compréhension d'ensemble et les comparaisons étaient donc difficiles. Au début des années 2000, des initiatives internationales de standardisation de la performance environnementale sont apparues. À partir de cette date, la plupart des systèmes d'indicateurs environnementaux sont construits autour de la logique DPSIR (Drive – Force motrice, Pressure – Pression, State – État, Impact – Impact et Response – Réponse) proposée par l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE – 2000]. Ces modèles regroupent cinq types d'indicateurs :

- des indicateurs de force motrice : information caractérisant l'activité à la base de l'impact sur l'environnement (ex : production industrielle d'un site donné)
- des indicateurs de pression : information caractérisant la pollution exercée et transférée sur le milieu en conséquence de l'activité concernée. Autrement dit, un indicateur de pression traduit le flux de contaminant transféré vers le milieu récepteur et son évolution

(ex : nombre de tonne de NO₂ rejetées pas le site considéré en rapport avec sa production)

- des indicateurs d'état : information décrivant l'évolution des caractéristiques des milieux récepteurs en relation avec les transferts de substances étudiées et les délais de réponse des milieux. (ex : concentration de NO₂ par unité de volume dans l'environnement autour du site considéré). Cette typologie est proche de celle des indicateurs de condition environnementale (ICE) de la norme ISO14031.
- des indicateurs d'impact : information évaluant l'effet de la pollution comme l'impact sur la santé, sur la biodiversité ... (ex : altérations pulmonaires dues a la teneur de l'air en NO₂)
- des indicateurs de réponse : information décrivant les différentes actions menées pour diminuer la pression sur l'environnement. Il peut s'agir d'actions pour diminuer la force motrice (ex : diminutions de la production) ou la pression (ex : emploi de procédés industriels plus respectueux de l'environnement).

L'Agence Européenne de l'Environnement va plus loin en proposant une typologie d'indicateurs plus large [Bosch & al. - 1999] :

- Indicateurs descriptifs qui regroupent l'ensemble des indicateurs associés au modèle DPSIR ;
- Indicateurs de performance qui sont en fait des indicateurs descriptifs pour lesquels des objectifs ont été fixés. La norme [ISO14031 - 1999] décrit deux catégories pour ces indicateurs :
 - les indicateurs de performance de management (IPM), qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'organisme;
 - les indicateurs de performance opérationnelle (IPO), qui fournissent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'organisme.

d) Définition des parties intéressées par la performance environnementale

La norme [ISO 14031 - 1999] définit les parties intéressées comme tout individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale d'un organisme. Pour [Figge & al - 2002] p.15, ces parties intéressées peuvent être différenciées entre les internes (celles qui vont porter une responsabilité dans la conduite de l'action), les externes c'est-à-dire ceux associés à la chaîne de valeur (en amont et en aval) et les parties intéressées issues des communautés locales ou de la société au sens large.

Après avoir défini ces éléments de contexte et les principaux termes associés, nous allons présenter, dans la section suivante quelques pratiques d'entreprises.

5.2 Pratiques d'évaluation de la performance environnementale en entreprise

Au sein des entreprises, les pratiques d'évaluation de la performance environnementale sont particulièrement riches [Kolk & Mauser - 2002] p.25. La quasi-totalité des entreprises du CAC40 affirment avoir mis en place des systèmes d'évaluation de la performance environnementale. Toutes présentent un reporting environnemental au sein de leur rapport annuel. Ces entreprises ont généralement mise en place un système de type «Planification– Mise en Œuvre – Contrôle et action».

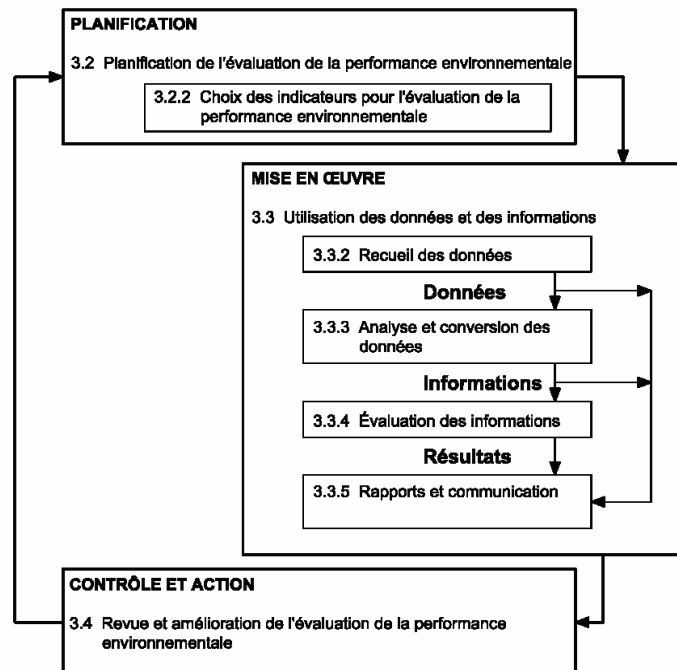


Figure 1 : Planification - Mise en œuvre - Contrôle d'après la norme [ISO 14031 - 1999]

Dans la plupart des cas, la majorité des indicateurs utilisés sont issus de l'initiative GRI (cf. 3.2). Comme annoncé en introduction, nous avons pris le parti de choisir des indicateurs de synthèse pour évaluer la performance environnementale. Avant d'exposer notre démarche (cf. Partie III), nous allons maintenant analyser un certain nombre d'initiatives proches du monde de l'entreprise utilisant des indicateurs de synthèse pour l'évaluation de la performance environnementale. Contrairement aux indicateurs de synthèse présentés précédemment (cf. 3.2.5), il s'agit d'indicateurs ayant des objectifs plus restreints.

Les premières tentatives avaient pour objectif de traduire tous les aspects d'un problème environnemental dans un langage commun afin de pouvoir disposer d'une évaluation de synthèse. Le langage commun idéal semblait être le financier. Le mécanisme de synthèse consistait à valoriser financièrement les impacts. Parmi les plus connues des méthodes issues de ce principe, nous pouvons citer la méthode des coûts-avantages qui prend appui sur les théories du bien-être et du surplus. Elle vise à attribuer un prix à tous les biens, qu'ils soient marchands ou non. Ces prix expriment et rendent possible une totale compensation entre tous ces biens. L'évaluation est fondée sur une idée simple et apparemment difficilement contestable : un projet est considéré comme positif si ses avantages sont supérieurs à ses coûts » [Roy & Damart - 2002] p.9 et 10. Les tentatives pour appliquer ces méthodes en matière d'évaluation environnementale ont rencontré un scepticisme croissant dans divers milieux scientifiques, et n'ont pas su répondre à l'évolution de la demande d'information et de participation des parties intéressées [Simos - 1990] et [Roy & Damart - 2002].

L'échec de cette première approche avait conduit à une sorte de désintérêt pour les indicateurs de synthèse jugés trop complexes et donnant une image biaisée. Néanmoins, nous notons un certain retour d'intérêt pour ce type d'indicateur dans le domaine public :

- les « Minnesota Progress Indicator » (MPI) [Minnesota – 2000] visant à évaluer les progrès réalisés notamment sur le domaine environnemental
- l'Empreinte Ecologique, qui mesure l'étendue de la demande humaine sur ces écosystèmes [Wackernagel et Rees - 1996]
- ESI (environmental sustainability index) [World Economic Forum – 2002]

- Indice d'efficacité écologique et économique [Lawn - 2003]
- l'Indice Planète Vivante, qui reflète la santé des écosystèmes de la planète, [Loh et al. – 2005]

Dans le monde de l'entreprise, s'il est possible de ressentir cette même volonté de synthèse, les parutions sont encore difficiles à identifier. Nous allons citer quelques initiatives récentes

a) *L'indicateur MEF de Michelin*

Cette société a développé l'indicateur MEF (Michelin Environmental Footprint) [Michelin – 2008]. Pour cette entreprise, les indicateurs élémentaires (une quinzaine par site) ne constituaient pas un outil adapté pour piloter le progrès au niveau des Directions du Groupe ni même celui des sites. C'est pourquoi, en 2005, Michelin a défini l'indicateur de performance environnementale des sites, MEF, portant sur les six dimensions environnementales : la consommation de ressources en eau et énergie, les émissions de dioxyde de carbone (CO2) et de composés organiques volatils (COV), ainsi que la génération et la mise en décharge de déchets. Chaque dimension est elle-même pondérée en fonction de son importance (les poids sont ici des taux de substitution dont la logique de détermination n'est pas précisée) et rapportée au tonnage de la production de pneumatiques. La synthèse est calculée en faisant la moyenne des variations de chacun des indicateurs avec l'année 2005 comme référence et des pondérations associées à chacun des indicateurs. Le groupe Michelin s'est fixé un objectif de réduction de 20% de sa MEF d'ici 2011. Cet indicateur MEF s'avère relativement proche dans sa philosophie de ceux développés, dans les années 2000, par l'état du Minnesota : les « Minnesota Progress Indicator » (MPI) [Minnesota – 2000]. Le « MPI environnement » regroupe 42 indicateurs dont 25 pour l'économie, 21 pour l'environnement et 16 pour le social⁶. Le principe de synthèse est identique. Tous les indicateurs ont pour base leurs valeurs de 1990 (date de lancement des MPI), la synthèse annuelle est calculée (aucune pondération n'est utilisée, seuls certains signes sont changés afin que l'amélioration se traduise par une augmentation). Les MPI ont pour objectif d'évaluer les progrès réalisés en essayant d'intégrer toutes les composantes du développement. La figure n°2 donne la variation des différents MPI de 1990 à 1997

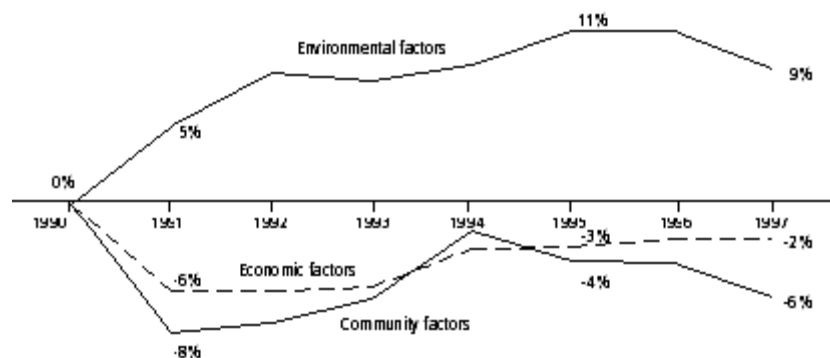


Figure 2 : Variation des MPI (économie, environnement et sociaux) entre 1990 et 1997

Les indicateurs à la base de ces synthèses ont été choisis par des spécialistes gouvernementaux et n'ont pas fait l'objet d'un processus de concertation avec la population. Si nous nous intéressons plus spécifiquement à la synthèse environnementale, les 21 indicateurs environnementaux à l'origine de cette synthèse sont essentiellement des indicateurs de pression (ex : consommation de ressources naturelles, rejet dans l'environnement) et des indicateurs d'état (ex : pollution des lacs).

⁶ Certains indicateurs recouvrent plusieurs catégories. Par exemple, le taux de chômage est considéré comme un indicateur économique et de société.

Ces initiatives sont intéressantes à plusieurs titres. Premièrement, elles n'obligent pas à une financiarisation des indicateurs ce qui rend la méthode moins critiquable. Ensuite, elles s'inscrivent résolument dans une logique de progrès sur le moyen terme, voire, sur le long terme. La méthode est simple d'utilisation. Par exemple, il est facile de se fixer des objectifs ainsi que de faire évoluer un indicateur voire d'en ajouter un (à condition d'avoir les données historiques). Enfin, à l'exception des poids pour la démarche MEF, elle est facile à expliquer aux différentes parties intéressées. En revanche, elle présente plusieurs inconvénients. La logique est compensatoire (cf. 3.1) ce qui peut induire des interprétations inexactes, le choix des indicateurs a été réalisé par une commission d'experts ce qui peut nuire à la légitimité de ces évaluations (cf. 3.1). Néanmoins, il serait tout à fait possible d'envisager un processus de concertation pour valider les indicateurs.

b) Indicateurs de synthèse du raffinage de la société Total⁷

L'entité Raffinage de la société Total a développé 4 indicateurs de synthèse permettant de suivre la qualité des relations avec les acteurs externes concernant sa performance environnementale :

- Indicateur pour les rejets dans l'eau comptant le nombre de jours où l'on enregistre le dépassement d'une limite réglementaire d'effluents liquides
- Indicateur pour les rejets dans l'air comptant le nombre de jours où l'on enregistre le dépassement d'une limite réglementaire d'effluents gazeux
- Indicateur pour les alertes externes comptabilisant le nombre de jours où une alerte de pollution (air, eau, sol) est signalée au site par un réseau de surveillance externe (ex : Administrations, Collectivités locales)
- Indicateur pour les plaintes pour bruit ou odeur comptabilisant le nombre de plaintes reçues de la part de tiers, particuliers ou professionnels, et attribuables au site pour des raisons de bruit, d'odeur ou autres (ex : impact visuel) ayant occasionné une gêne au voisinage, qu'elles aient ou non été acceptées.

Ces quatre indicateurs ont effectivement été choisis comme reflétant la qualité des relations avec l'extérieur vis-à-vis de l'impact environnemental. En effet, ils mesurent des dépassements de seuils engendrant soit une communication officielle vers l'extérieur de l'entreprise (ex : alerte externe) soit une gêne directe des parties intéressées extérieures (ex : nombre de plaintes). En interne, des objectifs sont fixés pour ces indicateurs mais contrairement au MEF (cf. ci-dessus), ils ne font pas l'objet de publication officielle.

c) Les indicateurs Indigo® de l'INRA

La méthode INDIGO®, développée par l'Institut National de Recherche Agronomique [Inra-2002], est une méthode scientifique permettant à une exploitation agricole d'évaluer son impact environnemental sur l'air, le sol, l'eau de surface et l'eau souterraine. L'impact environnemental des pratiques agricoles est évalué au travers d'un tableau de bord (cf. figure n°3) parcellaire comportant une dizaine d'indicateurs agro-environnementaux (azote, pesticides, phosphore, irrigation, matière organique, énergie, assolement, rotation, couverture du sol...), prenant des valeurs entre 0 (risques forts) et 10 (risques très limités), avec une valeur recommandée à 7. Ces valeurs sont calculées à partir des caractéristiques de la parcelle à évaluer (ex : proximité d'une rivière, degré de lessivage) et de la composition des engrais utilisés.

⁷ Informations recueillies sur notre premier terrain d'expérimentation (cf. 11.1)

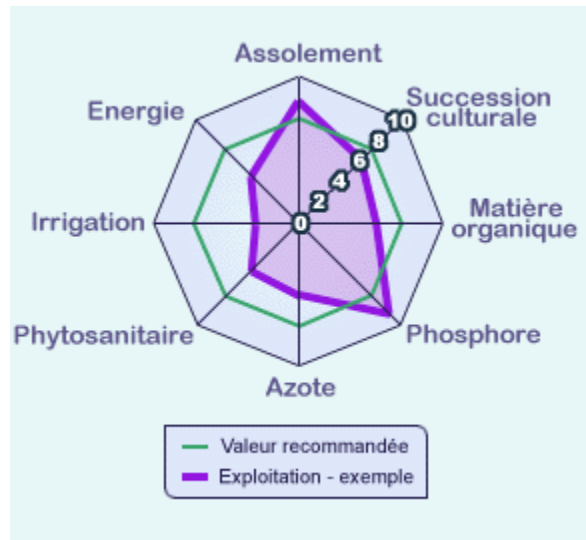


Figure 3 – Tableau de bord de performance proposé par la méthode INDIGO® de l'INRA

Cette méthode nous est apparue intéressante car elle permet d'avoir une vue de synthèse de la performance environnementale avec une échelle commune à tous les polluants sans pour autant introduire des comparaisons entre ces polluants. En revanche, le choix d'une échelle numérique peut être critiqué dans la mesure où il s'agit d'une échelle seulement ordinale et non d'intervalle (cf. 8.2 - notes de bas de page). Ce choix peut induire de mauvaises interprétations : « une évaluation de 8 est deux fois meilleure qu'une évaluation de 4 ».

d) Initiative d'Hydro-Québec

Bien que la méthode ne soit pas encore mise en place, la société Hydro-Québec envisage de mettre en place trois indicateurs de synthèse [Québec-2008] p.15 :

- la qualité d'intervention dans le milieu naturel;
- Rejets polluants;
- Niveau d'utilisation des ressources.

e) Empreinte écologique

Il s'agit de l'un des indicateurs les plus médiatisés. L'empreinte écologique qui est apparue au moment de la Conférence de Rio, a été développée par le Professeur William Rees de l'Université de la Colombie-Britannique [Rees – 1992] et [Rees – 1996]. L'empreinte écologique est définie comme « les surfaces de terres et d'eau biologiquement productives nécessaires pour produire les ressources qu'un individu, une population ou une activité consomme et pour absorber les déchets générés, compte tenu des technologies et de la gestion des ressources en vigueur » [Rees – 1996]. Cette surface est exprimée en hectares. Les calculs d'Empreinte utilisent les facteurs de rendement qui sont supervisés par un comité officiel (www.footprintstandards.org/committees). Cet indice a connu un succès croissant à partir de la fin des années 1990. Le WWF a fortement contribué à le populariser. Cet indicateur est considéré comme un moyen de communication destiné au grand public. Si cet indicateur est très utilisé pour des territoires [WWF – 2006], peu d'entreprises l'utilisent. Pour celles qui le font, l'indicateur reste très limité à l'impact de certaines de leurs activités sur l'environnement ([Suez-

2007] ou [GDF- 2006]). Même s'il existe des projets⁸, nous n'avons donc pas trouvé de publication indiquant des calculs d'empreinte environnementale pour une entreprise française.

Après avoir vu ces quelques initiatives, nous allons analyser les différentes problématiques associées à la mise en place d'indicateurs de synthèse d'évaluation de la performance au sein des entreprises.

5.3 Principales problématiques des entreprises pour l'évaluation de la performance environnementale

Les recherches menées sur le sujet qui sont synthétisées par [Kolk & Mauser - 2002] montrent que la problématique ne vient pas du manque d'informations mais plutôt de l'utilisation de cette information. Les entreprises publient essentiellement des lagging(s), indicateurs qui ne reflètent qu'une vue du passé [Kolk & Mauser - 2002] p.11 ce qui rend notamment le lien « évaluation – décision » difficile à mettre en évidence. Ces mêmes auteurs attribuent ce manque aux modèles de management qui restent dans le paradigme que la performance environnementale peut se faire avec des outils classiques maniés par la direction de l'entreprise comme l'acteur le plus important. Si nous resituons cette problématique par rapport à notre volonté d'élaborer des indicateurs de synthèse, l'analyse de l'évaluation de la performance environnementale met en évidence plusieurs points qu'il est nécessaire de bien prendre en compte. Ceux-ci sont énumérés, ci- après, en regard des recommandations élaborées pour l'intégration de la RSE (cf. 3.1).

a) Vis-à-vis de la recommandation n°1 – Lien Évaluation Décision :

Le premier point consiste à définir le type de performance que l'on souhaite évaluer et donc le choix des indicateurs à synthétiser. Ce choix est complexe car de nombreuses possibilités existent. En effet, nous avons vu (cf. 5.1) qu'il existe des indicateurs de pression, d'état, d'impact, de réponse ou d'efficacité. Par exemple, l'indicateur créé par le groupe Michelin (MEF – cf. 5.2-a) regroupe uniquement des indicateurs d'efficacité (rejets ou consommations rapportés à la production). Cet indicateur de synthèse est positionné dans une logique d'efficacité industrielle. À la différence du MEF, les indicateurs de l'État du Minnesota (MPI – cf. 5.2) ou Indigo (cf. 5.2- c) regroupent des indicateurs d'impact qui vont positionner la synthèse dans une recherche de diminution de l'impact sur l'environnement. Ces deux approches ne sont pas forcément corrélées. Dans certains cas, une amélioration de l'efficacité industrielle peut signifier une détérioration de l'impact environnemental. Il suffit d'imaginer une amélioration de l'efficacité industrielle de 10% tandis que la production industrielle augmente de 20%. Même si la consommation d'eau diminue par tonne produite, elle va globalement augmenter. Une autre notion vient complexifier ce choix de la performance à évaluer. Il s'agit de l'impact environnemental perçu par les parties intéressées. Par exemple, bien qu'elles ne provoquent pas nécessairement d'effet néfaste sur la santé humaine ni sur le plan écologique, des odeurs perçues comme désagréables font partie des nuisances que déplorent les riverains des sites industriels [Total - 2005]. Choisir un indicateur de synthèse nécessite de déterminer clairement le type de décision qui doit être éclairée par cet indicateur. Notamment, il peut sembler logique que les acteurs externes aient une grande sensibilité vis-à- vis d'indicateurs d'impact ou d'état et souvent un peu moindre vis-à-vis des indicateurs d'efficacité industrielle. La première étape dans la détermination d'un indicateur de synthèse consiste à déterminer le type de performance environnementale que l'entreprise veut piloter. Si la réponse

⁸ Le chantier « Empreinte écologique et écosites » a pour objectif de mesurer l'impact de l'homme sur son environnement. Après avoir adapté, amélioré et testé un outil de calcul de l'empreinte écologique de ses collaborateurs, Gaz de France étendra le dispositif à l'ensemble du Groupe. Le chantier s'intéresse également à l'empreinte des sites et accompagne le projet « Life Environnement » dans les marais du Vigueirat en Camargue pour mesurer l'impact environnemental de l'accueil touristique de ce site.

est multiple, cela signifie qu'un seul indicateur de synthèse ne suffira pas. En effet, il peut sembler délicat d'avoir au sein du même indicateur de synthèse des objectifs d'augmentation de l'efficacité et de diminution de l'impact. En revanche, avoir deux indicateurs de synthèse peut apporter une réponse à la question

Nous allons présenter un exemple illustrant cette problématique. Il est emprunté à l'un des terrains d'expérimentation qui est celui de Total / Raffinage. Nous avons vu précédemment (cf. 2.2 - b) que 4 indicateurs de synthèse étaient suivis. Par exemple pour les rejets dans l'eau, l'indicateur de synthèse "eau" consistait à compter le nombre de jours où l'on enregistre le dépassement d'une limite réglementaire d'effluents. Dans le cas présent, il est intéressant de noter que cet indicateur ne peut pas être utilisé pour évaluer à la fois la « qualité des relations avec l'extérieur » et « l'impact environnemental sur l'eau ». Prenons l'exemple de deux sites qui rejettent, sur une semaine, un même polluant dont la limite réglementaire est fixée à 100 ml/jour :

- sur le site n°1, le rejet est de 105 ml / jour. L'indicateur « Eau » indiquera la valeur de 7 correspondant aux 7 jours de la semaine pendant lesquels le rejet a été au-dessus de la norme ;
- sur le site n°2, le rejet est de 90 ml / jour sur 6 jours et de 300 ml sur le dernier jour. L'indicateur indigo « Eau » indiquera 1 correspondant au seul jour de la semaine pendant lequel le rejet a été au-dessus de la norme.

Dans la mesure où le nombre de dépassements de seuils est communiqué en externe, nous pouvons facilement comprendre que le site n°1 sera perçu comme plus mauvais que le site n°2. En revanche d'un point de vue « impact environnemental », le site n°2 aura rejeté 840 ml dans l'environnement alors que le site n°1 n'aura rejeté que 735 ml. Le site n°2 a un impact plus néfaste sur l'environnement que le site n°1. Ainsi si ces sites ont mis en place un plan d'action pour réduire leurs pollutions dans l'eau, l'indicateur de synthèse "Eau" ne peut être utilisé car bien qu'intégrant toutes les pollutions dans l'eau, il ne permettra de rendre compte qu'imparfaitement de l'impact de ce plan d'action.

b) Vis-à-vis de la recommandation n°2 – Intégration des spécificités du contexte :

Nous avons qu'il existe trois types de spécificités à prendre en compte (cf. 1.3.2). Premièrement, il s'agit des spécificités techniques du contexte d'évaluation. En effet, réaliser une synthèse dans le domaine environnemental va nécessiter de prendre en compte les aspects suivants :

- la logique non compensatoire de la performance environnementale (cf. 3.1). Par exemple, dans le domaine de la consommation des ressources naturelles, une bonne performance concernant l'eau ne peut pas venir en compenser une mauvaise concernant la consommation d'un minéral rare.
- la relativité sur l'aspect temporel, une évaluation jugée satisfaisante à un temps donné peut être jugée comme inacceptable après quelques années. L'évolution des normes environnementales, qui deviennent de plus en plus restrictives, illustre cette relativité temporelle. ;
- les spécificités géographiques : la performance sur un rejet de polluant dépend de l'écosystème local, notamment de sa capacité à éliminer ce polluant (ex : impact du rejet d'un polluant sur un site ayant un écosystème très fragile), et de l'acceptation ou non par les acteurs locaux ;
- les sources de mauvaise connaissance qui ont pour origine l'imprécision des instruments de mesure, l'incertitude inhérente à toute appréciation ou la présence inévitable d'une part

d'ambiguïté et / ou d'arbitraire dans la manière dont on appréhende des phénomènes complexes

Le tableau n°4 illustre les spécificités géographiques. Il représente les différents polluants de l'eau suivis et les limites réglementaires associées pour plusieurs sites de raffinage de la société Total. D'un site à l'autre, les polluants suivis ne sont pas les mêmes et les limites réglementaires peuvent être différentes.

Ratio entre les limites réglementaires de rejets liquides (mg / l) exprimé en prenant le site n°1 comme référence

	DCO	DBO5	MES	HC	N total	Phénols	benzène	toluène	xylène
Site n°1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Site n°2	1.0	1.3	0.7	0.5		1.7			
Site n°3	1.2	1.3	0.9	2.0		3.3			
Site n°4	1.2	1.3	0.9	1.0	1.0	1.0			
Site n°5	0.7	1.0	0.9	1.0		0.3			
Site n°6	1.2	1.3	0.9	1.5		0.7			
Site n°7	1.6	1.2	1.7	0.5	1.2	3.3	5.0		
Site n°8	0.6	0.8	0.0	0.2	1.3	0.5			
Site n°9	1.6		0.9	0.5	0.3	0.0			
Site n°10			1.4	2.5	0.6	43.3			
Site n°11	1.3	1.3	2.3	0.5	0.7	1.7			

Légende :

1,2 signifie une limite réglementaire de 20% supérieure à celle fixée pour le site n°1

0,6 signifie une limite réglementaire de 40% inférieure à celle fixée pour le site n°1

Dans le cas où il n'y a pas de valeur, cela signifie qu'il n'existe pas de limite réglementaire pour ce polluant sur le site

Tableau 4 - Différence entre les limites réglementaires de rejets liquides entre différents sites

En plus de ces spécificités techniques, il y a aussi les spécificités sociologiques de l'organisation ainsi que les spécificités sociétales des parties prenantes. En effet, il est intéressant de noter que les différents acteurs internes et externes concernés par la performances environnementale (cf. détails dans la recommandation n°4 ci-après) sont porteurs de systèmes d'objectifs et de valeurs qui leur sont propres. En général, les acteurs externes souhaitent le minimum, voire, aucun impact sur l'environnement. Dans certains cas, des acteurs externes peuvent même souhaiter la fermeture du site (ex : un site de la filière nucléaire). Il faut aussi noter que cette diversité est perceptible même en interne, dans l'entreprise. Par exemple dans le cas d'une raffinerie, en poussant un peu la caricature, les différents acteurs internes pourraient avoir les comportements suivants :

- la production souhaiterait le minimum de changements sur la ligne de production (ex : fabrication d'un produit déterminé pendant le plus longtemps possible) afin de ne pas avoir à perturber le fonctionnement des chaînes
- la finance souhaiterait produire le produit qui a la plus forte valeur de marché quitte à changer souvent la production
- la fonction Qualité / Environnement souhaiterait pouvoir arrêter la production dès les premiers signes d'une détérioration sur les rejets dans l'environnement

Si l'entreprise souhaite rendre compte de sa performance environnementale d'une façon crédible et constructive, il est souhaitable d'intégrer dans l'évaluation cette diversité d'objectifs. La première difficulté est donc de choisir les acteurs à intégrer dans l'évaluation de la performance environnementale. Là encore, le lien « évaluation – décision » peut éclairer ce choix. Par exemple, si l'objectif est d'améliorer l'efficacité industrielle, l'importance de la participation des parties prenantes externes n'est pas la même que si l'objectif est de réduire l'impact environnemental.

c) *Vis-à-vis de la recommandation n°3 – Facilité de mise en œuvre :*

Une des difficultés pour l'entreprise va consister à produire une information intelligible pour les différentes parties prenantes. Les indicateurs techniques sont souvent utilisés mais ils ont du mal à être compris par les parties prenantes non spécialistes [Kolk & Mauser - 2002] p.10. L'existence de différentes parties prenantes (cf. ci- après) peut nécessiter des présentations distinctes des mêmes informations [AFNOR - 2003].

d) *Vis-à-vis de la recommandation n°4 – Intégration des parties prenantes :*

Dans le contexte de la performance environnementale, le choix des parties prenantes est une tâche souvent complexe. Comme nous l'avons vu (cf. 5.1), les parties prenantes peuvent être aussi bien internes qu'externes et intègrent potentiellement un nombre important d'acteurs. Pour clarifier ce point, nous proposons de présenter ces acteurs selon deux dimensions : l'appartenance à l'entreprise (acteurs internes vs. Externes) et la localisation (acteurs centraux vs. Locaux). Le tableau n°5 ci- dessous donne un exemple des acteurs potentiellement intéressés par la performance environnementale d'une entreprise possédant plusieurs sites industriels et un siège.

	Interne	Externe
Local	Direction du site Fonction de production Fonction du contrôle de gestion local Fonction hygiène, sécurité qualité et environnement (HSQE) Fonction communication ...	DRIRE Mairies Associations locales de protection de l'environnement Associations de riverains Fournisseurs locaux Clients locaux ...
Central	Direction générale Direction du contrôle de gestion Direction HSQE / Direction du développement durable Direction de la communication ...	ONG nationales ou internationales Fournisseurs Clients Actionnaires ...

Tableau 5 – Ensemble des acteurs potentiellement intéressés par la performance environnementale

Une fois ces acteurs choisis (cf. recommandation n°2), la difficulté va être d'organiser leur intégration au sein du processus d'évaluation. Or si les initiatives sont assez nombreuses pour la définition des indicateurs (cf. 5.1), celles ayant trait aux méthodes de dialogue pour la mise en place d'une concertation sont moins nombreuses. Principalement pour les acteurs externes, ce point peut être délicat. Par exemple, certains acteurs tels que les ONG disposent d'une certaine maturité vis-à-vis de la performance environnementale (ex : wwf, Greenpeace...) mais n'ont pas toujours envie de s'engager dans une démarche de progrès en collaboration avec l'entreprise. L'entreprise devra donc leur proposer une démarche à laquelle, elles vont pouvoir participer tout en conservant leur liberté. Nous pouvons citer le cas de deux ONG ayant des

comportements différents vis-à-vis des entreprises. Il s'agit d'une part de Greenpeace⁹ qui souhaite se positionner comme une force de pression (principalement médiatique) et refuse tout partenariat avec les entreprises. D'autre part, il s'agit du WWF France¹⁰ qui a débuté depuis 1998 une politique de collaboration avec les entreprises à travers des « partenariats stratégiques »

En synthèse, les différentes problématiques sont non seulement de l'ordre du choix qui est bien souvent complexe mais aussi de l'ordre de la méthode. Avec mise en évidence des principales problématiques, nous terminons ainsi ce chapitre sur les spécificités de l'évaluation de la performance environnementale. Nous allons maintenant examiner les spécificités vis-à-vis de notre deuxième champ de recherche à savoir celui de l'évaluation des actions de mécénat.

6 Évaluation de la performance des actions de mécénat

6.1 Définition et contexte du mécénat d'entreprise et liens avec la RSE

6.1.1 Définition du mécénat

Nous allons définir le mécénat d'entreprise ainsi que les principaux éléments de contexte qui y sont associés. Puis nous décrirons les différentes modalités de mécénat.

Le mécénat est défini comme un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général¹¹ ». Cette loi ouvre une possibilité pour les entreprises de pratiquer une déduction fiscale intégrant une part des sommes consacrées au mécénat.

Le mécénat d'entreprise a débuté en France à la fin des années 1980 [Admical – 2008]. Son importance en budget consacré et en nombre d'entreprises concernées a depuis sans cesse augmenté. Aujourd'hui, près d'un quart des entreprises de plus de 20 salariés pratiquent le mécénat. Même si les montants sont différents la part des entreprises faisant du mécénat dépend assez peu de leur taille (cf. tableau n° 6)

Taille d'entreprise	Part des entreprises faisant du mécénat	Total du budget mécénat	Budget moyen par entreprise
20 à 99 salariés	23% (soit 23 500)	500 M€ (soit 20%)	18 K€
100 à 199 salariés	23% (soit 2 900)	425 M€ (soit 17%)	172 K€
200 salariés et plus	26% (soit 3100)	1,57 Md€ (soit 63%)	508 K€
	23% (soit 29 500)	2,5 Md€ (100%)	

Tableau 6 - Principaux chiffres décrivant les entreprises mécènes - Source : [Admical – 2008]

⁹ <http://www.greenpeace.org/international/about>

¹⁰ <http://entreprises.wwf.fr/entreprises.htm>

¹¹ Loi n°2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations. La différence principale entre le mécénat et le sponsoring est la contrepartie que reçoit mécène ou sponsor. L'entreprise mécène attend peu de retour alors qu'un sponsor recherche la mise en avant du produit. En fiscalité et en comptabilité, le sponsoring est considéré comme la vente d'un espace publicitaire.

Sur la tranche des entreprises de plus de 200 salariés, entre 2006 et 2008, les montants consacrés au mécénat sont passés de 1 Md€ à 1,57 Md€ soit plus de 60% d'augmentation en 2 ans¹².

Il est aussi intéressant de noter que sur les entreprises faisant du mécénat, 65% d'entre elles interviennent au niveau régional, 40% sur le plan national et 18% à l'échelle internationale¹³.

Le mécénat recouvre des actions diverses à la fois sur le fond et sur la forme. Sur le fond, initialement uniquement orientées vers des actions culturelles, les entreprises mécènes interviennent davantage hors de la sphère des arts et de la culture à partir du début des années 1990 [Piquet & Tobelem – 2006] p.49. Elles s'engagent désormais sur plusieurs domaines et directions [IMS-2007], et [Admical – 2008] :

- La culture recouvre des disciplines aussi diverses que la musique, les arts plastiques, le patrimoine, le spectacle vivant... et les interventions prennent des formes variées : partenaire d'un festival, bourses, acquisition d'œuvres d'art, membre d'un cercle de mécènes...
- La solidarité qui regroupe toutes les actions menées en adéquation avec les enjeux sociétaux : emploi, exclusion, éducation, handicap, santé et solidarité internationale mais aussi
- L'environnement recouvre les actions de protection et de réhabilitation
- La recherche
- Le sport

Mécénat culturel et mécénat de solidarité représentent chacun environ un tiers des budgets. Néanmoins, ces différents domaines ne sont pas exclusifs les uns des autres. Il se développe une tendance au mécénat croisé qui associe à la fois des actions culturelles et sociales ou environnementales, ou sportives et solidaires [Admical - 2008].

À titre d'exemple, la politique de mécénat de Total traduit bien cet élargissement du mécénat [Total – 2005]. Elle comporte les aspects suivants :

- Restauration de chefs-d'œuvre artistiques (ex : galerie d'Apollon dans le cadre d'un partenariat avec le musée du Louvre), parrainage d'expositions (ex : "Pharaon" à l'Institut du monde arabe) pour faire découvrir au plus grand nombre les richesses du passé et des civilisations.
- Préservation du patrimoine naturel avec le soutien au Muséum national d'histoire naturelle pour enrichir sa collection de minéraux ou la fondation d'entreprise Total qui contribue au maintien de la biodiversité des fonds marins.
- Renforcement de la solidarité avec des actions centrées sur la santé et la formation, principalement en direction des jeunes.

Sur la forme, il existe trois principales modalités [Admical - 2008] et [IMS – 2007]:

- le mécénat financier via des cotisations, des subventions ou des dons. Cette forme concerne plus de 80% des entreprises ayant des actions de mécénat.

¹² Si le mécénat d'entreprise progresse, il ne représente que 5% des montants permettant le fonctionnement du monde associatif [Tchernonog & al. – 2007]

¹³ Une même entreprise peut intervenir à plusieurs niveaux

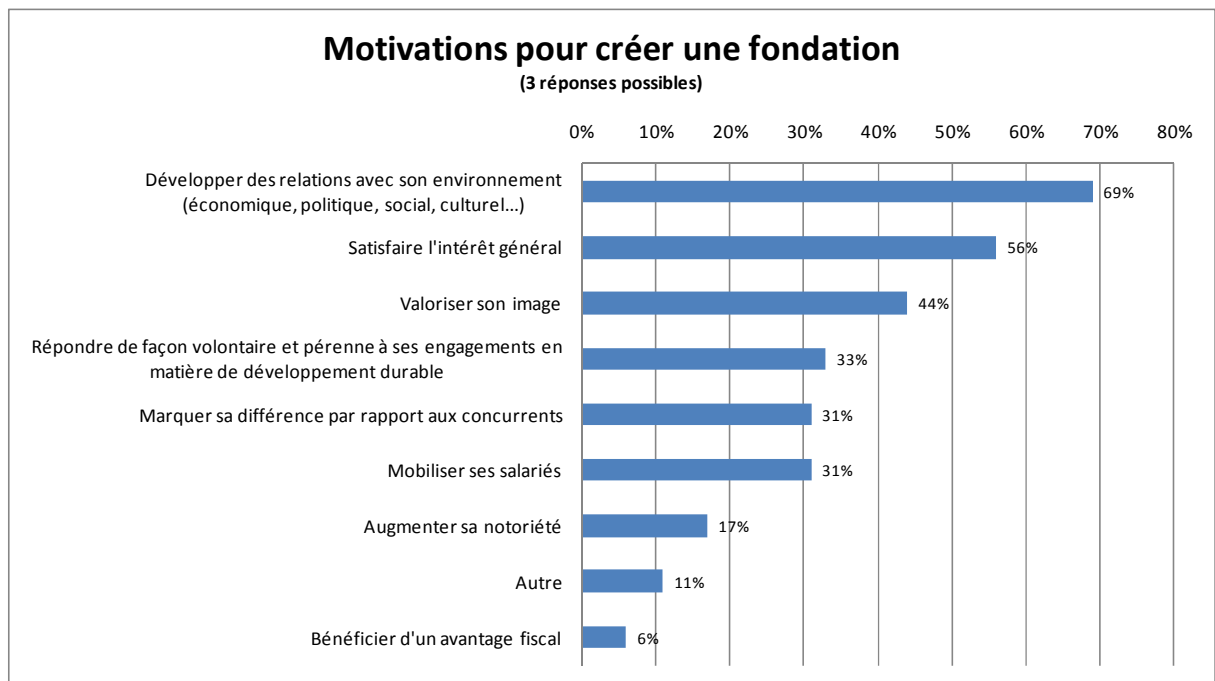
- le mécénat en nature consistant en des remises de biens, en l'exécution de prestations de services ou en la mise à disposition de moyens matériels. Le 1/3 des entreprises faisant du mécénat y a recours.
- le mécénat de compétences reposant sur la mise à disposition de compétences de l'entreprise via la mise à disposition de personnel, le prêt de main d'œuvre, l'accompagnement dans le montage du projet. Cette forme de mécénat, de courte ou longue durée, concerne 22% des entreprises.

Un autre aspect de forme concerne le vecteur employé par l'entreprise pour porter ses activités de mécénat. Les actions de mécénat sont soit portées directement par l'entreprise soit via une fondation d'entreprise¹⁴ ce qui constitue la tendance actuelle. Le plus souvent, la fondation prend le même nom que l'entreprise, et ses actions sont liées aux activités de la société. Il existe environ aujourd'hui 300 fondations [Admical – 2008] alors qu'il n'en existait que 120 en 2003.

Après avoir défini le mécénat et son contexte, nous allons préciser maintenant les motivations des entreprises qui se lancent dans le mécénat.

6.1.2 Motivations pour le mécénat d'entreprise et lien avec la RSE

Quel que soit le domaine de mécénat, les objectifs poursuivis par l'entreprise sont globalement identiques : un apport d'image positive pour l'entreprise, un élargissement de son public, un renforcement de son capital de sympathie et de confiance, un motif de fierté pour le personnel, un investissement pour le recrutement, des contacts utiles avec des interlocuteurs privilégiés [Piquet & Tobelem – 2006] p.58. Quand on analyse, les raisons conduisant les entreprises à institutionnaliser leurs actions de mécénat via la création d'une fondation, une étude d'Ernst & Young [2006] met en évidence ces différents points :



¹⁴ Constituée par simple arrêté préfectoral, la fondation d'entreprise est une structure intermédiaire entre la fondation reconnue d'utilité publique (dont la création nécessite un décret en Conseil d'État) et la fondation "sous égide" (dépourvue de personnalité morale et abritée par une fondation reconnue d'utilité publique). Elle se distingue de ces deux fondations par le caractère temporaire de l'engagement des fondateurs et la souplesse de son mode de constitution et de gouvernance. Le montant minimum du programme d'action pluriannuel est de 150 000 € sur cinq ans éligibles à la réduction d'impôt. Par ailleurs, les salariés peuvent consentir des versements à la fondation de leur entreprise ou de leur groupe et bénéficier ainsi d'une réduction d'impôt sur le revenu de 66 % (don des particuliers). [Ernst & Young – 2006] p.3

Figure 4 - Motivations des entreprises pour créer une fondation

Une large majorité (près de 70 %) déclare trouver au travers de la fondation d'entreprise le moyen de développer des relations avec son environnement pour un meilleur ancrage territorial, en jouant un rôle "citoyen" dans leur lieu d'implantation. La notion d'ancrage local de l'entreprise naît des interactions et des interdépendances fortes entre celle-ci et ses territoires d'implantation. Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus attendues sur des actions permettant aux communautés d'accueil de bénéficier plus directement de leur présence [IMS & ORSE - 2006] p.7 et [Piquet & Tobelem – 2006] p.58. La question de la RSE ne peut être envisagée sans référence aux actions de soutien au développement socio- économique des lieux où l'entreprise est implantée. L'ancrage territorial correspond à une problématique clé pour l'entreprise. Son intégration dans ses différents marchés d'implantation influe directement sur sa capacité à poursuivre ses activités dans les territoires [IMS & ORSE - 2006] p.3. Le mécénat apparaît ainsi comme une partie intégrante d'une politique de RSE.

En outre, nous remarquons que la majorité des motivations correspondent à des objectifs liés à la compétitivité de l'entreprise (ex : augmenter la notoriété, valoriser l'image, différenciation vis-à-vis des concurrents ou motivation des salariés). Cette analyse de ces différentes motivations permet de mettre en évidence les propos de [Seghers – 2007] : « Le mécénat n'est plus un acte de pure philanthropie, mais une forme d'investissement dont les entreprises attendent, en toute légitimité, un retour positif ». L'attente d'un retour oblige l'entreprise à une évaluation de ces actions, c'est le sujet que nous allons maintenant aborder.

6.2 Qu'est-ce que la performance d'une action de mécénat ?

Dans le cadre de nos recherches, nous allons nous intéresser principalement au cas classique d'une entreprise qui finance (au sens large du terme – cf. 6.1.1) une série d'actions de mécénat et qui cherche à avoir une vision de la performance au niveau de chacune des actions ainsi qu'à un niveau regroupant l'ensemble des actions ou projets de mécénat. La plupart du temps, ces actions sont menées en partenariat avec des associations qui réalisent l'action.

L'étude de la littérature met en évidence deux éléments. Le premier est le nombre relativement faible de publications traitant le sujet de l'évaluation. Cela tient sans doute à la problématique relativement récente de l'intégration du mécénat dans la stratégie des entreprises [Piquet & Tobelem – 2006]. Le deuxième point tient à la complexité de l'évaluation de la performance. En effet, contrairement à ce que nous avons vu pour la performance environnementale (cf. 5), il est difficile d'établir des normes en matière de mécénat du fait de la grande diversité en termes de [Debiesse – 2007] p.116 [Seghers – 2007] p.87 :

- Motivations et objectifs des entreprises en fonction de leur stratégie et de leur culture propre
- Causes soutenues, chacune ayant sa propre pertinence difficilement contestable
- Modes d'intervention qui laissent peu de place à la quantification des impacts
- Acteurs à intégrer tant sur le nombre que sur la culture. Nombre de projets de mécénat passent par des associations qui n'ont pas une culture affirmée de l'évaluation de la performance

La plupart du temps, les initiatives de l'entreprise sont aujourd'hui nombreuses, à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'un bassin d'emploi, d'une région, ou d'un pays mais elles sont peu valorisées dans le cadre de la RSE. Elles sont souvent menées de façon empirique, sans s'inscrire dans la gestion des risques et des performances de l'entreprise. Dans ce cadre, piloter, évaluer, et rendre compte de l'impact des démarches d'intégration dans les territoires est devenu un impératif majeur pour les entreprises [IMS & ORSE - 2006], [Debiesse – 2007] p.117. et [Nielsen

– 2007] p.88. Face à ce besoin d'évaluation, des initiatives commencent à apparaître au sein des entreprises. Elles font, néanmoins, l'objet de peu de publications.

Il y a tout d'abord des évaluations basées sur des critères financiers et qui sont principalement employées aux États-Unis. Nous pouvons citer des méthodes basées sur ce qui est défini comme des externalités positives. Il y a, par exemple, celles évaluant les économies qu'une action de mécénat fait faire à la société ou l'impact social du « dollar charitable » [Seghers – 2007] p.89. Nous pouvons aussi citer l'analyse des retombées médiatiques (coût de l'action / coût de l'équivalent pour avoir les mêmes retombées presse) [Nielsen – 2007] p.89 et 90. [Porter & Kramer – 2002] vont jusqu'à introduire le concept de mécénat stratégique qui suppose un mécénat dans un domaine à la jonction entre les facteurs de compétitivité de l'entreprise et l'intérêt commun.

En France, CNP, IBM et Gaz de France ont entrepris des évaluations de leurs actions de mécénat [Debiesse – 2007] p.118. Par exemple, la fondation GDF définit une grille de critères en amont du projet et en accord avec les partenaires. Cette grille est utilisée par la fondation pour l'évaluation des projets. En outre, deux agences de notation externes, Core rating et Vigéo, intègrent le mécénat dans leur évaluation globale. Il ne s'agit pas là d'une évaluation d'actions de mécénat mais plutôt de la politique de mécénat de l'entreprise [Debiesse – 2007] p.119.

Bien que nous n'ayons pas trouvé dans la littérature de cadre très formalisé pour l'évaluation du mécénat, nous pouvons analyser qu'il existe une question centrale pour les actions de mécénat : il s'agit de se positionner sur la frontière entre l'intérêt pour l'entreprise et l'intérêt pour la société au sens large. Le mécénat ne crée de la valeur pour l'entreprise qu'à partir du moment où il est vu comme un don et donc si et seulement si il crée de la valeur pour l'intérêt général [Nielsen – 2007] p.88. Cette condition n'est pas sans rappeler ce que Godbout avait nommé le « paradoxe de Dale Carnegie », selon lequel, pour réussir en affaires, il faut non seulement valoriser l'autre, mais le faire « sincèrement » [Godbout – 1992] partie I – chapitre 6. L'altruisme stratégique est acceptable lorsqu'il porte sur le long terme, qu'il participe à la construction d'une culture d'entreprise, et surtout qu'il évite de transformer le mécénat en un outil opérationnel de court terme, au service de la vente des produits [Piquet & Tobelem – 2006] p.62. La ligne de partage entre l'œuvre de bien commun et la manipulation est donc fine [Piquet & Tobelem – 2006] p.62.

L'évaluation d'une action de mécénat va donc intégrer deux dimensions [Nielsen – 2007] p.87. Il s'agit tout d'abord des critères concernant la réussite de l'action du point de vue de l'intérêt général (dits critères externes) puis des critères ayant trait aux retombées pour l'entreprise (dits critères internes).

Dans ce contexte, élaborer une démarche d'évaluation des actions de mécénat nécessite de prendre en compte deux éléments, d'une part la notion de diversité et d'autre part une logique non compensatoire entre les critères externes et internes. Ce dernier point se traduit, par exemple, par l'impossibilité de compenser une mauvaise performance sur un critère externe par une bonne performance sur un critère interne. Nous allons voir, dans la section suivante, l'impact de la prise en compte de ces deux éléments.

6.3 Principales problématiques des entreprises pour l'évaluation de la performance des actions de mécénat

Si nous situons cette problématique par rapport à notre volonté d'élaborer des indicateurs de synthèse. L'analyse de l'évaluation de la performance des actions de mécénat met en évidence plusieurs points qu'il est nécessaire de prendre en compte. Ces différents points seront mis en regard des recommandations élaborées pour l'intégration de la RSE (cf. 3.1).

a) Vis-à-vis de la recommandation n°1 – Lien Évaluation Décision :

Tout comme pour l'évaluation de la performance environnementale, il est important de déterminer le type de décision que l'entreprise souhaite éclairer via cette évaluation. Plusieurs options sont possibles, nous pouvons citer : la vérification de la cohérence de l'action avec la politique de mécénat de l'entreprise, la continuation ou l'arrêt du financement (direct ou indirect), le suivi d'objectifs plus larges dont l'entreprise espère l'atteinte via sa politique de mécénat (ex : l'amélioration des relations avec un groupe d'acteurs externes, image de l'entreprise ...). Dans la mesure où l'évaluation dans le mécénat d'entreprise est une pratique relativement récente, ce lien n'est pas toujours facile à déterminer. Nos terrains d'expérimentation ont notamment mis en évidence que poser la question de l'objectif de l'évaluation permet d'aborder les raisons sous-tendant la décision de l'entreprise de se lancer dans le mécénat. Les réponses se concentraient la plupart du temps sur les aspects « intérêt général » et prenaient rarement en compte l'intégralité des critères internes propres aux attentes pour l'entreprise (cf. 6.2). Ils étaient le plus souvent sous-entendus mais pas clairement explicités. Or, il semble difficile de bâtir un système d'évaluation si les critères de réussite ne sont pas clairement exposés et discutés dans leur intégralité. Après une phase de travail sur l'ensemble de nos différents terrains d'expérimentation (cf. partie IV), l'objectif de l'évaluation est apparu comme la capacité de répondre à la question « L'entreprise a-t-elle bien fait d'investir sur cette action ? ». La réponse supposait d'avoir explicité les valeurs d' « intérêt général » sur lesquelles l'entreprise s'engageait mais aussi les retombées qu'elle attendait de cette action (ex : implication des salariés, image de marque ...).

b) Vis-à-vis de la recommandation n°2 – Intégration des spécificités du contexte :

Tout comme pour l'environnement, réaliser une synthèse dans le domaine du mécénat va nécessiter de prendre en compte les aspects suivants :

- la logique non compensatoire de la performance des actions de mécénat (cf. 6.2) : il est, par exemple, impossible qu'une dégradation de performance sur les critères externes soit compensée par une amélioration de la performance sur les critères internes. En outre, il n'est pas possible non plus qu'une évaluation de synthèse soit considérée comme excellente si l'évaluation sur l'un des critères sur l'aspect « intérêt général » est mauvais. En effet, si tous les autres critères sont excellents, nous avons vu que le bénéfice à long terme d'une politique de mécénat passe tout d'abord par la réalisation des critères associés à l' « intérêt général ».
- la relativité sur l'aspect temporel : une évaluation jugée satisfaisante à un temps donné peut être jugée comme inacceptable après quelques années. Par exemple, une action de réinsertion sociale peut être évaluée comme bonne dans un contexte économique spécifique et mauvaise quelques années après.
- les spécificités géographiques : avec ce même exemple d'une action de réinsertion sociale, ce qui peut être considéré comme une bonne performance peut évidemment varier en fonction du lieu de l'action.
- les sources de mauvaise connaissance qui ont pour origine l'incertitude inhérente à toute appréciation ou la présence inévitable d'une part d'ambiguïté et / ou d'arbitraire dans la manière dont on appréhende des phénomènes complexes. Comme nous le confirmerons avec les terrains d'expérimentation (cf. 12), l'évaluation sur certains critères intègre une part de subjectivité non négligeable. Nous pensons, en particulier, aux critères associés à l' « intérêt général » (ex : insertions des jeunes dans le marché du travail, sociabilisation de certaines populations de laisser pour compte, ...).

En plus de ces spécificités techniques, il y a aussi les spécificités sociologiques de l'organisation, ainsi que les spécificités sociétales des parties prenantes. En effet, il est intéressant de noter que les différents acteurs internes et externes concernés par la performances environnementale (cf. détails dans la recommandation n°4 ci-après) sont porteurs de systèmes d'objectifs et de valeurs qui leur sont propres.

Certains acteurs externes peuvent même avoir une approche réticente à tout type d'évaluation vu soit comme une ingérence de la part de l'entreprise soit comme un reporting supplémentaire sans valeur ajoutée¹⁵.

Si l'entreprise souhaite rendre compte de la performance de son mécénat d'une façon crédible et constructive, il est donc souhaitable d'intégrer dans l'évaluation l'ensemble des acteurs et en particulier ceux du monde associatif. La première difficulté est souvent de convaincre les associations de prendre part au processus d'évaluation et de le considérer non comme un passage obligé mais plutôt comme une démarche à valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs.

c) Vis-à-vis de la recommandation n°3 – Facilité de mise en œuvre :

Une des difficultés pour l'entreprise va consister à produire une information intelligible pour les différentes parties prenantes. En effet, comme nous le verrons ci-après, les acteurs intéressés par la performance d'une action de mécénat sont d'origines différentes. Certains d'entre eux ne sont pas familiers avec la notion et les outils d'évaluation de la performance. Il est donc nécessaire de produire une information compréhensible et qui ne nécessite pas la mise en œuvre de processus complexes.

d) Vis-à-vis de la recommandation n°4 – Intégration des parties prenantes :

Dans le contexte de la performance d'une action de mécénat, le choix des parties prenantes est une tâche complexe car elles peuvent être d'une part délicates à identifier et d'autre part il peut être difficile de les convaincre de participer à une démarche d'évaluation.

Les parties prenantes peuvent être aussi bien internes qu'externes et intègrent potentiellement un nombre important d'acteurs. Pour clarifier ce point, nous proposons de présenter ces acteurs selon la dimension de l'appartenance à l'entreprise (cf. tableau n°7 : acteurs internes vs. Externes – idem champ de recherche sur la performance environnementale). En revanche, il est plus difficile de donner un sens à la séparation du local vs. Central (utilisé pour le champ de recherche sur l'environnement) dans la mesure où les actions sont trop diverses pour que cette séparation ait un sens.

	Interne	Externe
Sur une action de	<ul style="list-style-type: none"> Représentant de la fondation en charge du suivi de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de l'association¹⁶ en charge de l'action

¹⁵ Cette réticence peut s'expliquer par l'évolution des financements publics. En effet, depuis le 1er décembre 2000, la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des projets d'actions financées par l'État est obligatoire. À la suite de la mise en œuvre de ce processus, pour bon nombre d'associations, l'évaluation est apparue comme un contrôle imposant de nombreuses procédures fastidieuses, coûteuses et pour lesquelles elles n'avaient que peu à dire [Associations mode d'emploi – 2004] p.26 et 27. Même si la situation évolue, il n'en demeure pas moins que ce ressentiment reste présent au sein du monde associatif.

¹⁶ Entre 2001 et 2007, l'accroissement annuel moyen du nombre d'associations est de l'ordre de 37 000 associations (sur un total de 1,1 millions d'association) dont 21% concernent les associations d'éducation, de formation et d'insertion. Ce sont ces dernières associations qui ont connu la plus forte hausse [Tchernogog & al. – 2007] p.4 à 7

mécénat	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des principales fonctions de l'entreprise concernées par l'action et intéressés par une implication dans les activités de la fondation : <ul style="list-style-type: none"> ○ fonction communication ○ fonction RH ○ • Représentant des salariés intéressés (voire impliqués) dans l'action • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des populations concernées par l'action de mécénat • Représentant des pouvoirs publics • ...
---------	---	--

Tableau 7 - Ensemble des acteurs potentiellement intéressés par la performance d'une action de mécénat

Une fois les acteurs choisis et convaincus, il reste à organiser leur intégration au sein du processus d'évaluation. Pour proposer une telle concertation, nous comprenons l'importance des trois recommandations vues ci- dessus :

- Le lien « évaluation – décision » doit être suffisamment explicite pour permettre à l'association de bien comprendre l'objectif de l'évaluation pour l'entreprise
- La méthode proposée doit permettre d'intégrer les spécificités du contexte, l'association pourra ainsi prendre conscience que cette évaluation peut lui apporter des éléments adaptés à la conduite de ses actions
- La facilité de mise en œuvre doit être telle qu'elle ne doit pas freiner la volonté de l'association de prendre une part active à l'évaluation

Par rapport à l'évaluation de la performance environnementale, nous retrouvons la même complexité. La principale différence tient au fait que l'évaluation est assez nouvelle dans le cadre du mécénat d'entreprise et que de nombreux éléments restent à mettre en place. L'entreprise dispose d'une marge de manœuvre plus importante pour proposer une démarche aux acteurs concernés par l'évaluation. En revanche, elle a un travail plus important à fournir car elle peut moins s'appuyer sur l'existant.

Nous terminons ainsi cette partie de la description de nos deux champs de recherche. Nous allons maintenant, au sein de la partie III, expliciter la démarche proposée que nous avons mise en œuvre sur huit terrains d'expérimentation associés à ces deux champs.

PARTIE III : PROPOSITION DE DEMARCHE DE SOLUTION

Au sein de cette partie qui est centrale, nous allons présenter une démarche de solution pour répondre à la problématique de l'évaluation de la performance non financière en entreprise. Cette démarche propose une " Évaluation de la Performance non financière avec des Indicateurs de Synthèse hiérarchiques élaborés selon un processus de concertation cadrée". Par la suite, nous nommerons cette démarche EPISSURE. Ce que nous entendons par démarche recouvre deux aspects. Il s'agit d'une part des outils (parfois appelés méthodes) permettant de produire les indicateurs de synthèse et d'autre part du processus de concertation accompagnant la mise en œuvre de ces outils. Seuls les principes généraux sont présentés dans cette partie. Tous les éléments concernant les adaptations aux terrains seront présentés en partie IV.

Au sein de cette partie III, le chapitre 6 expose les raisons les choix et partis pris de la démarche. Le 7^{ième} chapitre décrit le cadre conceptuel d'EPISSURE. Enfin les chapitres 8 et 9 précisent la démarche en décrivant respectivement les méthodes AMCD choisies pour le calcul des indicateurs de synthèse et détaillent le processus de concertation.

7 Pourquoi des indicateurs de synthèse fondés sur une démarche de concertation cadrée ?

7.1 Pourquoi choisir des indicateurs de synthèse multicritère et hiérarchique ?

Devant la complexité et l'hétérogénéité associées à l'évaluation de la performance non financière (cf. 3.1, cf. 5.3 et cf. 6.3), la volonté de construire des indicateurs de synthèse apparaît comme une piste qui doit être explorée [Guerin - 2001]. En effet, pour évaluer la performance, il est nécessaire d'intégrer des indicateurs de plus en plus nombreux (cf. 3.1). L'exploitation conjointe et simultanée de ces indicateurs peut s'avérer difficile du fait de la diversité des mesures effectuées [Clivillé – 2004] et un effort de synthèse devient nécessaire pour deux raisons. Il permet de se prémunir des effets contre-intuitifs qui marquent « le décalage entre les orientations / intuitions des acteurs et l'effet d'ensemble de leurs comportements qui fait qu'en voulant faire le bien, ils réalisent le mal » [Crozier & Friedberg – 1977]. Deuxièmement, il permet de disposer d'éléments de communication compréhensibles par tous. Pour l'environnement, par exemple, l'Environmental Planning Quality Board du Minnesota (cf. 5.2) a bien montré que le principal avantage d'indicateurs de synthèse réside dans le fait qu'ils sont facilement compréhensibles pour le grand public et attire plus son attention [Québec – 2007] p.25.

Néanmoins cette synthèse ne peut se faire que sous certaines conditions. La mise en place d'indicateurs de synthèse se traduit par des niveaux successifs d'agrégation caractérisés par une perte constante de la richesse de la connaissance scientifique [Simos - 1990]. Cette perte doit être compensée par un gain en pertinence de l'information véhiculée. Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi de construire des indicateurs de synthèse multicritère et hiérarchiques. L'aspect multicritère signifie une synthèse capable de prendre en compte plusieurs points de vue d'origines différentes (nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur la signification précise de ce terme - cf. 7.3). Comme tout indicateur de pilotage de la performance, ces synthèses multicritère sont construites afin de pouvoir suivre l'atteinte d'objectifs [Lorrino – 2004]. Elles donnent un point de vue factuel d'une certaine réalité. Ainsi, selon les objectifs poursuivis par l'entreprise plusieurs indicateurs de synthèse peuvent être construits à partir des

mêmes informations. L'aspect hiérarchique consiste à construire des synthèses différentes selon le niveau de l'organisation auquel l'information s'adresse permettant d'aller du niveau le plus agrégé jusqu'à niveau le plus élémentaire de l'information au fur et à mesure que l'on se rapproche du terrain. Il s'agit d'un principe proche de ce qu'en informatique décisionnelle, on appelle le « drill through¹⁷ ». Les raisons de ce choix sont multiples.

Il permet d'une part de bien répondre aux préoccupations des différents niveaux de l'organisation tout en assurant une certaine cohérence. Cela signifie notamment, que les synthèses mises en place n'ont pas vocation à se substituer aux informations élémentaires qui restent utilisées pour le pilotage de terrain (cf. 8.2). En effet, plus on s'approche du terrain et de la prise de décision au quotidien plus les données physiques prennent de l'importance [Maksout, Dugdale et Luther - 2005].

Il permet d'autre part d'apporter des éléments de réponse à certains reproches faits aux indicateurs de synthèse. En effet, de nombreuses recherches ont mis en évidence, un manque de confiance des dirigeants dans des modèles trop sophistiqués [Wallenius -1975], [Cats- Baril & Huber - 1987] et [Abualsamh et al. - 1990]. Les décideurs préfèrent des systèmes simples pour lesquels aucune formation ou apprentissage n'est nécessaire [Adam & Pomerol – 2002]. Le fait d'avoir choisi une synthèse à plusieurs niveaux tend à décomplexifier la démarche proposée dans la mesure où chaque niveau de l'organisation n'aura besoin de comprendre qu'un seul niveau de synthèse (cf. 8.2). La cohérence du système d'évaluation est portée par toute la chaîne hiérarchique de l'organisation et non par un seul individu. Quand le manager de "niveau N" se pose une question sur la synthèse, il descend d'un niveau. Il comprend alors à partir de quelles informations sa synthèse a été construite. La qualité des informations du niveau N- 1 est portée par le manager de "niveau N- 1". Nous verrons en partie IV, comment notre démarche a été perçue.

7.2 Pourquoi la concertation ?

La nécessité d'une concertation a été mise en évidence en partie I (cf. 1.3). L'élargissement de la performance engendre, en effet, la nécessité d'impliquer les parties prenantes comme des acteurs à part entière de l'évaluation de la performance. Dans cette section, après avoir défini ce que nous entendons par concertation, nous analysons en quoi la concertation permet de rationaliser le problème étudié. Puis nous voyons comment cette même concertation peut permettre d'améliorer la qualité et l'applicabilité des décisions. La notion de concertation cadrée qui sera utilisée dans la démarche EPISSURE n'est pas abordée ici. Elle est un cas particulier du cadre général défini dans cette section et sera précisée ci- après (cf. 9).

7.2.1 Définition de la concertation

Selon [Chevallier - 2000], "la concertation, a contrario de la négociation, peut être décrite comme étant mue par des forces centripètes, forces qui en physique tendent à rapprocher un corps du centre de la rotation qu'il décrit". En effet, selon ce même auteur, la concertation a pour objet la nécessaire explicitation des différents points de vue et la recherche d'une solution impérativement représentative qui concilie délibérément au mieux les intérêts de chacun. Les démarches de concertation peuvent ainsi être entendues comme des modalités particulières de structuration des processus de décision [Damart - 2003]. De fait, tout comme [Damart - 2003], nous considérons que la concertation doit nécessairement conduire à construire un objet unique. Cet objet désigne

¹⁷ En informatique décisionnelle, les outils offrent des possibilités de navigation dans les différentes dimensions d'une base de données dont celle du « drill through ». Lorsqu'on ne dispose que de données agrégées (indicateurs élémentaires totalisés), le drill through permet d'accéder au détail élémentaire des informations (<http://fr.wikipedia.org>)

de façon imprécise et délibérément vaste une représentation de la réalité qui est acceptée par tous: cela peut désigner une solution à un problème, le choix d'un scénario, le choix d'une famille de critères de choix, etc.... tout ce qui matérialise le fait que des acteurs détenteurs de visions de la réalité multiples ont construit une vision commune à tous, c'est-à-dire un schéma de la réalité que tous les acteurs admettent comme étant en partie au moins, représentatif d'une partie d'eux-mêmes. La concertation, telle que nous l'entendons ici est donc très éloignée d'une participation des acteurs ou d'une simple communication vers ces mêmes acteurs.

Dans notre cas, il s'agit de construire une vision commune de la performance avec les acteurs intéressés par cette performance permettant à l'entreprise d'élaborer une évaluation de la performance adaptée à son contexte (principe de contingence au cf. 2.1).

Voyons maintenant ce que peut apporter une telle concertation.

7.2.2 Rationalisation du problème et meilleure compréhension du contexte

L'évaluation de la performance non financière fait apparaître des problématiques complexes et qui peuvent parfois toucher des points sensibles (cf. 3.1). Dans ce contexte, la concertation permet la mise en œuvre d'un processus cognitif [Poincelot & Wegmann - 2004] et de [Joerin et Rondier - 2007] qui présente deux avantages majeurs.

Ce processus cognitif va d'une part participer à la résolution des conflits [Beierle – 2000]. Quand des logiques différentes se confrontent sur fond d'incertitude scientifique, la concertation permet aux acteurs de se réunir et de réfléchir ensemble aux problèmes et à leurs résolutions. Les acteurs peuvent justifier et ajuster leurs positions en fonction de leurs expériences et de leur savoir-faire [Roqueplo - 1996] et [Callon, 1998]. Tout comme [Joerin et Rondier - 2007], nous faisons l'hypothèse que la construction d'un consensus est rendue plus difficile si les différents acteurs disposent de représentations, d'une part trop partielle et d'autre part, trop distinctes. La dimension cognitive du processus consiste alors à enrichir ou complexifier les représentations des différents acteurs. Selon [Joerin et Rondier - 2007], le processus de concertation doit donc permettre de :

- dégager des marges de manœuvre notamment parce qu'une vision plus complexe a tendance à nuancer les certitudes.
- ouvrir des zones de rencontres (chevauchement) entre les différentes représentations des acteurs.

D'autre part, cette démarche va permettre un apprentissage organisationnel qui va générer la création de connaissance organisationnelle et donc de la création de valeur pour l'entreprise [Poincelot & Wegmann - 2004] (cf. 2.3).

7.2.3 Améliore la qualité et la mise en œuvre des décisions

Premièrement, la concertation renforce la légitimité de la décision aussi bien en interne qu'en externe. Pour [Faucheux & Nicolai - 2004], la décision et le processus qui y mène sont des formes de normes sociales. Or, « une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme » [Habermas - 1986] p. 87. Nous pouvons aussi citer les travaux de [Damart - 2003] sur légitimation et concertation ou ceux de [Mccool & Stankey - 2004] p.295. En effet, pour ces derniers, la concertation permet d'éviter un système qui a recours à des indicateurs jugés trop complaisants ou à des cibles trop faciles à atteindre et risquerait ainsi de perdre sa crédibilité aux yeux du public. Deuxièmement, cette concertation va renforcer l'appropriation de la décision et en faciliter la mise en œuvre. En effet, l'intégration des différents acteurs dans le processus de concertation va leur permettre de plus facilement s'approprier les décisions qui en sont issues. En outre, la concertation va améliorer la

communication des indicateurs de performance ainsi élaborés¹⁸. En poussant les idées de [Lorrino – 1995], nous pourrions dire que les indicateurs issus d'un processus de concertation, sont construits par un groupe d'acteurs en relation avec les types d'actions qu'ils conduisent et les objectifs qu'ils poursuivent.

Une étude réalisée en 2000 par [Beierle – 2000], auprès de plus de 239 cas de décisions publiques et privées dans le domaine environnemental, a montré que les décisions issues d'une démarche de concertation (et en particulier celles en lien avec la définition donnée ci-dessus - cf. 7.2.1) étaient plutôt de meilleure qualité. La qualité des décisions était évaluée à partir de 4 critères directs dont l'efficacité économique et 4 critères indirects tels que l'innovation, la qualité de l'analyse technique [Beierle – 2000] p.15 à 20.

En conclusion de cette section, il apparaît donc que le processus de construction et de mise en œuvre de la décision devient aussi important que la décision elle-même : le « comment » importe autant que le « quoi » [Bailly - 1998] p. 38 et le résultat compte moins que le processus qui y conduit [Godet - 2007] p.19.

7.3 Difficultés soulevées par la solution et précisions des recommandations de mise en œuvre

Bien que séduisant, le choix d'indicateurs de synthèse comporte de nombreuses difficultés. En plus des échecs relatifs à l'application des méthodes coût avantage pour l'environnement (cf. 5.2), une étude menée sur dix indicateurs de synthèse dans le domaine du développement durable¹⁹ par un groupe d'experts pour l'ONU [Alfsen et Moe –2005] p.10 met en évidence qu'aucune de ces tentatives ne peut être perçue comme un succès ni sur le plan conceptuel ni sur le plan des conséquences pratiques. Deux principales raisons sont évoquées pour expliquer cet échec relatif :

- la difficulté d'identifier des indicateurs couvrant tous les aspects du développement durable et qui ne se limitent pas aux aspects les plus urgents (influence des poids qui sont naturellement mis sur les urgences du moment)
- la difficulté qu'ont les parties intéressées à comprendre la construction de ces indicateurs de synthèse²⁰ notamment les méthodes d'agrégation et les pondérations employées.

Des éléments similaires avaient été mis en évidence par [Henderson – 1996] ou [Anielski & al. – 2001]. Ces difficultés tendent à réduire la confiance des différents acteurs de l'évaluation dans de tels indicateurs et, de fait, l'utilité de ces indicateurs. Une des conséquences de ce manque de confiance est que, bien souvent, les discussions autour de ces indicateurs portent plus souvent sur la façon dont ils ont été obtenus que sur les problèmes [Alfsen et Moe –2005].

En conséquence, comme le soulignent [Faucheux & Nicolai- 2004], peu d'acteurs sont convaincus de la vertu des indicateurs de synthèse prétendant capturer toutes les dimensions des performances sociales et/ou environnementales. Néanmoins, dans le contexte de notre problématique, nous restons convaincus de l'intérêt des indicateurs de synthèse (cf. 7.1). L'étude

¹⁸ Les indicateurs sont aussi ou surtout des outils de communication aussi bien interne qu'externe [Joerin et Rondier – 2007]

¹⁹ World Bank "genuine savings" [Hamilton – 2000], "The Genuine Progress Indicator" [Redefining Progress, 1999, 2001], "Index of sustainable economic welfare" [Daly and Cobb 1989] et [Cobb and Cobb 1994], "Environmental pressure index" [Jesinghaus - 1999], "Environmental sustainability index" [World Economic Forum - 2002], "Well-being of nations" [Prescott & Allen - 2001] et "Ecological footprint" (cf. 5.2)

²⁰ Les synthèses apparaissent plus faciles à mettre en œuvre dans le domaine financier. Un objectif d'augmentation de la rentabilité peut se mesurer à tous les niveaux de l'entreprise. Cette déclinaison vient du caractère agrégatif des indicateurs financiers : un euro gagné sur la maintenance se traduit directement par un euro gagné sur le résultat de l'entreprise.

des différentes expériences ci-dessus et le contexte des deux champs de recherche choisis (cf. 5.3 et cf. 6.3), nous incitent à préciser les recommandations émises pour l'évaluation de la performance non financière dans un contexte de RSE (cf. 3.1) :

- Précision vis-à-vis de la recommandation n°1 "Définir ce que l'on souhaite évaluer, pour qui et pourquoi : lien évaluation - décision"
 - o Les indicateurs de synthèse ne doivent pas chercher à tout évaluer mais être construits pour des utilisateurs donnés autour d'objectifs précis qui peuvent évoluer dans le temps. Il ne faut donc pas avoir peur de restreindre le périmètre des indicateurs pour les rendre pertinents. C'est, par exemple, dans cet état d'esprit qu'a été construit le Minnesota Progress Indicator (cf. 5.2) qui est reconnu comme ayant une réelle légitimité et utilité.
- Précision vis-à-vis de la recommandation n°2 "Démarche de conception permettant d'intégrer les spécificités du contexte". Les indicateurs de synthèse doivent être élaborés à l'aide d'outils intégrant les caractéristiques techniques suivantes :
 - o Capacité à traiter des informations quantitatives et qualitatives ;
 - o Capacité à traiter la mauvaise connaissance ;
 - o Outil intégrant une logique faiblement voire non compensatoire. De façon concrète, cela signifie que les poids doivent être traités comme des coefficients d'importance et non comme des taux de substitution [André et Roy - 2007] et [Munda – 2008] p.109.
- Précision vis-à-vis de la recommandation n°3 : "Facilité et fiabilité de la mise en œuvre"
 - o Nous préférons les outils s'appuyant sur une méthode scientifiquement reconnue avec de nombreuses applications pour se garantir des biais méthodologiques et faciliter l'appropriation par les acteurs participant à l'évaluation ;
 - o Nous souhaitons favoriser les démarches dont la mise en œuvre est simple dans le contexte de l'entreprise. L'objectif est de contribuer à la pérennité de cette démarche dans l'organisation.
- Précision vis-à-vis de la recommandation n°4 "Intégration des parties prenantes"
 - o Cette recommandation revêt un aspect fondamental car nous avons vu que nombre de tentatives d'élaboration d'indicateurs de synthèse échouent car elles ne sont pas comprises par les acteurs. La démarche proposée devra intégrer le plus possible les différentes parties prenantes intéressées par l'évaluation aussi bien lors des phases d'élaboration que d'utilisation.

Bien que le contexte soit différent²¹, certains de ces éléments sont proches des résultats des recherches de [Munda – 2008] p.7, 52 et 54 définis dans le cadre de l'approche de type SMCE (social multi-criteria évaluation). Ces précisions couvrent tous les aspects de la démarche c'est-à-dire à la fois les outils employés pour le calcul des synthèses mais aussi le processus de mise en œuvre de ces outils. En outre, ces précisions renforcent l'importance de la prise en compte des facteurs de contingence telle que définie en partie I (cf. 2.1).

Dans la suite du document, ces quatre recommandations (cf. 3.1) telles que précisées ci-dessus vont être utilisées pour expliquer les différents choix faits pour la démarche EPISSURE.

²¹ le travail de G.Munda (2008), est principalement orienté pour une aide à la décision dans le domaine public

8 Description de la démarche EPISSURE

La démarche EPISSURE va permettre d'évaluer la performance non financière d'une entreprise en permettant la mise au point des indicateurs de synthèse hiérarchique construits selon une démarche de concertation cadrée. Dans ce chapitre, nous allons montrer pourquoi les méthodologies multicritère d'aide à la décision (AMCD) permettent de constituer le socle de notre démarche. Nous détaillerons, ensuite, les deux principes normatifs de conception et préciserons le cadre conceptuel de notre démarche.

8.1 Les méthodes AMCD comme socle de la démarche EPISSURE

Dans cette section, nous allons expliquer le caractère approprié des méthodologies AMCD. Pour cela, nous définirons ce que nous entendons par "méthodologie multicritère d'aide à la décision dans le cadre d'un processus de concertation" puis pourquoi le recours à ces méthodes permet de répondre aux principales difficultés évoquées précédemment (cf. 7.3).

L'aide à la décision est envisagée par [Roy et Bouyssou - 1993] comme une activité au service de l'action : « c' est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions que se pose un intervenant dans un processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision et normalement à recommander, ou simplement à favoriser, un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et systèmes de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé d'autre part. » (op.cit., p. 21). « L'aide à la décision n'a pas pour ambition d'établir des vérités objectives mais vise plus modestement à asseoir, sur des bases dites scientifiques, faisant référence à des hypothèses de travail, des énoncés de propositions (éléments de réponse à des questions, présentation de solutions satisfaisantes, de compromis possibles, ...) qu'elle soumet au discernement d'un décideur et/ou de divers acteurs engagés dans le processus de décision. » [Roy - 2001]. L'aide à la décision devient multicritère quand le spectre des conséquences d'une décision devient trop complexe pour être réduit à un critère unique de synthèse de type financier par exemple [Roy et Bouyssou - 1993] p.46 et 47

Examinons maintenant comment les méthodes AMCD se positionnent par rapport aux quatre recommandations (cf. 3.1 précisées dans le contexte d'indicateurs de synthèse cf. 7.3) nécessaires à la mise en place de la démarche envisagée.

Sur le lien "Évaluation - Décision" (recommandation n°1), toute méthode AMCD comporte une phase de cadrage (clarification des objectifs), la définition du lien "Évaluation décision" va plutôt dépendre du processus de mise en place que de la méthode en tant que telle.

Sur capacité à intégrer les spécificités du contexte (recommandation n°2), il existe de nombreuses méthodes AMCD et il faudra choisir une méthode dont la capacité multicritère est adaptée au contexte de l'évaluation.

L'AMCD s'appuie sur un cadre scientifique formel et validé (recommandation n°3 pour l'aspect fiabilité). En revanche en fonction de la méthode AMCD choisie, l'aspect « facilité de mise œuvre » peut apparaître comme un point délicat [Munda - 2008] p.94.

Enfin, au sujet de l'Intégration des parties prenantes (recommandation n°4), de nombreuses références mettent en évidence que les méthodologies AMCD permettent la mise en œuvre de véritables démarches de concertation. Citons tout d'abord B.Roy ([Roy - 1985] et [Roy - 2001] p. 142) pour qui l'implication d'acteurs très variés confère aux méthodes AMCD une dimension participative marquée qui favorise la concertation et contribue ainsi à la légitimation de la décision. Les méthodes AMCD n'ont pas vocation à unifier des systèmes de valeurs différents

mais peuvent permettre de structurer le débat et faciliter la concertation en contribuant à établir un climat de confiance. [David – 2001] p. 199 met en avant l'ancrage démocratique de l'aide multicritère à la décision. [Munda – 2005] p.958 annonce lui aussi que l'utilisation de méthodes AMCD permet de mettre en place facilement une démarche multi et interdisciplinaire grâce à la création d'un langage commun entre les différents acteurs. Terminons avec [Joliveau & al. - 2000] p. 35 qui mettent en évidence que l'application des méthodes AMCD à des problématiques comme l'aménagement du territoire fait apparaître une nouvelle forme de décision : la décision participative pour laquelle "un groupe d'individus aux jugements de valeurs multiples se substitue à un décideur unique" . Les méthodes AMCD par une démarche non seulement descriptive mais aussi constructive, fournissent :

- des outils permettant de progresser dans la résolution d'un problème de décision où plusieurs points de vue, souvent contradictoires, doivent être pris en compte [Vincke - 1989].
- des moyens pour accroître la cohérence entre la décision finalement arrêtée et les objectifs et/ou systèmes de valeurs qui sont ceux des acteurs engagés dans un processus de décision » [STP - 1998] p. 74.

En conclusion, il ressort de ce qui précède que les méthodes AMCD présentent des caractéristiques qui paraissent devoir les rendre aptes à répondre à la problématique de l'évaluation de la performance non financière. Nous avons donc choisi d'appuyer la démarche EPISSURE sur une méthode AMCD. Une fois ce choix décidé, il reste de nombreux éléments à définir pour proposer une démarche. Dans la section suivante, nous allons expliciter les principes normatifs de conception.

8.2 Les deux principes normatifs de conception

Nous formulons ci-après les deux principes normatifs de conception de la démarche proposée. Ces principes formalisent les partis pris que nous avons choisis pour constituer l'ossature de notre démarche.

Le premier principe découle du choix d'indicateurs de synthèse hiérarchique (cf. 7.1). Il consiste à organiser ces synthèses hiérarchiques selon 4 niveaux :

- le niveau des indicateurs qui est plus détaillé (défini comme le niveau 1) présente les indicateurs employés pour la conduite opérationnelle des actions.
- Le niveau des critères (niveau 2) regroupant les indicateurs pouvant se rattacher à un même axe de signification, ce dernier étant la traduction opérationnelle d'un point de vue au sens usuel du terme [Roy et Bouyssou - 1993] p.46.
- Le niveau de l'action à évaluer (niveau 3) qui pourrait être définie comme "représentation d'une éventuelle contribution à la décision globale susceptible d'être envisagée de façon autonome et de servir de point d'application à l'aide à la décision" [Roy et Bouyssou - 1993] p.64.
- Le niveau de l'organisation (niveau 4), il s'agit de la structure en charge des différentes actions.

Ces quatre niveaux sont spécifiques à chaque contexte d'application. Leur formalisation fait l'objet de l'étape de cadrage du processus de concertation que nous allons proposer (cf. 10.2.3). Ils correspondent chacun à un niveau de responsabilité donné. L'objectif est d'avoir un système d'évaluation en ligne avec l'organisation afin d'assurer le lien "Évaluation - Décision" (recommandation n°1 - cf. 7.3).

La mise en place d'une évaluation à ces 4 différents niveaux entraîne la réalisation de 3 synthèses (cf. figure n°5) :

- La synthèse opérationnelle permettant de passer des évaluations sur les indicateurs à celle des critères
- La synthèse intermédiaire permettant de passer des évaluations sur les critères à celle des actions
- La synthèse managériale permettant de passer des évaluations des actions à celle de l'organisation

Principe normatif de conception n°1 : **Quatre niveaux de synthèses hiérarchiques**

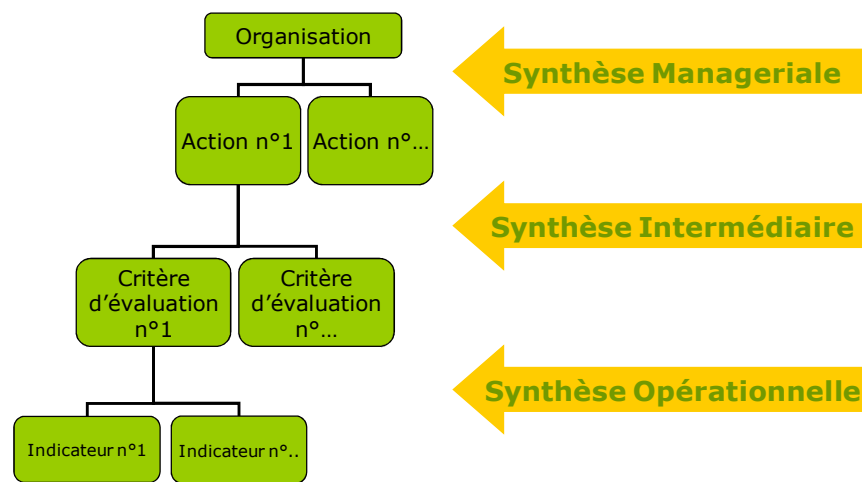


Figure 5 - Principe normatif de conception n°1 : les 4 niveaux d'évaluation

Sur chacun de ces quatre niveaux de synthèse, le deuxième principe normatif de conception consiste à appuyer l'évaluation sur des échelles verbales ordinales. Ces échelles comportent plusieurs échelons dont le nombre est variable en fonction du niveau associé. Ce nombre doit être suffisamment important pour rendre compte des évolutions et suffisamment faible pour être compréhensible par tous et donc adapté aux acteurs associés à ce niveau. Une échelle ordinale présente trois avantages par rapport à une échelle numérique :

- Elle est facile à appréhender, aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise (recommandation n°3)
- Elle limite les incompréhensions associées à une échelle numérique lorsque celle-ci n'est pas une échelle de rapport²².

²² Une échelle numérique n'est pas forcément une échelle de rapport mais est souvent perçue comme telle par des acteurs qui ont spontanément tendance à considérer les nombres comme des mesures de quantités [Shärlig – 1985]. L'échelle de rapport (ou échelle de quantité) est une échelle numérique dotée d'un zéro absolu (absence de quantité) et telle que les échelons que sont les nombres mesurent une quantité qui donne sens à leurs rapports (cf. glossaire dans [Roy – 2000] p. 164 et 165 et [Martel & Roy -2006])

- Elle peut aisément être adaptée pour rendre compte des spécificités d'un contexte d'évaluation (recommandation n°2).

En outre, dans un objectif d'aide à la décision (cf. lien évaluation - décision de la recommandation n°1), les catégories des échelles, en particulier pour le niveau 3, doivent être conçues de façon à représenter une situation concrète bien définie de l'action. Les détails de ces échelles (nombre et dénomination des échelons) dépendent du contexte de l'évaluation. Nous détaillerons en partie IV les différentes échelles utilisées pour chacun des terrains d'expérimentation (cf. 11.3.1 et cf. 12.3.1).

8.3 Précisions sur le cadre conceptuel de la démarche EPISSURE

A ce stade, nous avons tous les éléments pour définir le cadre conceptuel de cette démarche. Il se formalise à l'aide de :

- Deux principes fondateurs correspondant à des partis pris que nous avons expliqués :
 - o indicateurs de synthèse hiérarchique conçus grâce à un processus de concertation cadrée (cf. 7.1 et cf. 7.2)
 - o utilisation des méthodes AMCD comme socle de la démarche (cf. 8.1)
- Deux principes normatifs de conception (cf. 8.2) correspondant à des choix que nous avons faits afin de pouvoir mettre en œuvre les principes fondateurs :
 - o Imbrication hiérarchique à 4 niveaux
 - o Utilisation d'échelle verbale ordinale

Dans le contexte de nos deux champs de recherche, l'application de cadre conceptuel va nécessiter :

- le choix des outils pour les synthèses opérationnelles, intermédiaires et managériales (cf. 9)
- la conception d'un processus de concertation dit "processus de concertation cadrée" (cf. 10)
- une adaptation à chacun des terrains d'expérimentation (cf. partie IV)

Ces différents choix et adaptations vont se faire à la lumière des 4 recommandations de mise en œuvre d'un outil de gestion d'évaluation de la performance non financière (cf. 3.1) complétées par des spécificités (cf. 7.3) associées aux principes fondateurs choisis :

- Recommandation n°1 : définition formalisée du lien "évaluation-décision"
- Recommandation n°2 : Intégration des spécificités du contexte
- Recommandation n°3 : mise en œuvre simple et sûre
- Recommandation n°4 : Intégration des parties prenantes dans la conception et l'utilisation de la démarche

9 Choix des outils de synthèse

Nous avons vu précédemment (cf. 8.1) que la démarche EPISSURE nécessitait d'élaborer 3 synthèses différentes :

- la synthèse opérationnelle permettant de passer des évaluations sur les indicateurs (niveau 1) aux évaluations sur les critères (niveau 2)
- la synthèse intermédiaire permettant de passer des évaluations sur les critères (niveau 2) à l'évaluation de l'action (niveau 3)
- la synthèse managériale permettant de passer de l'évaluation des actions (niveau 3) à la performance de l'organisation (niveau 4).

Du fait des différences d'hétérogénéité des données à agréger, ces synthèses présentent des natures différentes. La synthèse opérationnelle traite de données relativement homogènes (car ayant trait à un même axe de signification - voir définition d'un critère cf. 8.2). Le niveau d'hétérogénéité des données à traiter augmente avec la synthèse intermédiaire et est maximum avec la synthèse managériale. En conséquence, nous avons choisi de proposer des outils différents pour chacune de ces synthèses. Dans ce chapitre, nous allons présenter les outils analysés et ceux que nous avons retenus pour chacune de ces synthèses.

9.1 Choix des méthodes pour la synthèse intermédiaire

9.1.1 Contexte de la synthèse intermédiaire

Avant d'analyser les différents outils AMCD, nous allons préciser les caractéristiques de cette synthèse intermédiaire. Elle doit permettre de passer des évaluations sur les critères à l'évaluation d'une action (cf. 8.2). Chaque critère étant évalué sur une échelle ordinale verbale (cf. 8.2), la méthode de synthèse consiste à positionner l'action sur un des échelons de l'échelle ordinale associée à l'évaluation des actions (cette échelle peut être la même ou être différente de celle utilisée pour les critères) (cf. figure n°6)

Illustration du résultat d'un calcul de synthèse intermédiaire
(dans l'hypothèse d'une même échelle pour tous les critères)

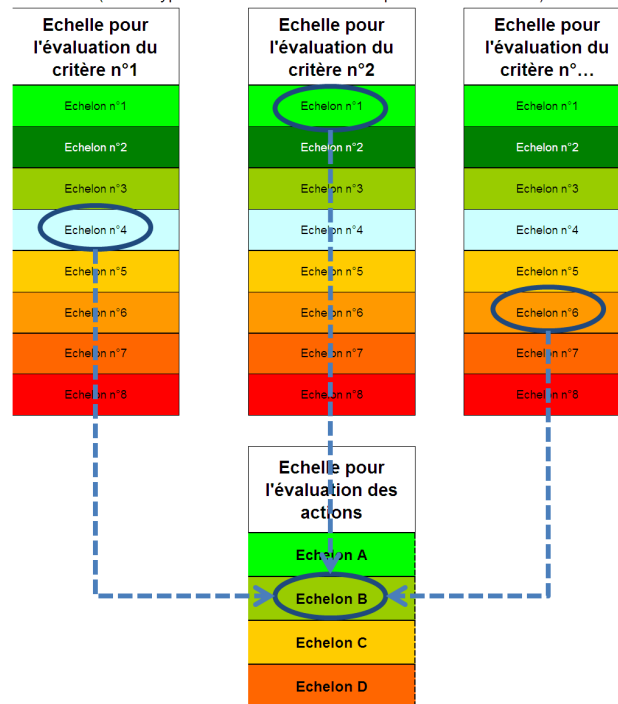


Figure 6- Illustration du résultat d'un calcul de synthèse intermédiaire

Nous allons présenter dans un premier temps les méthodes AMCD qui pouvaient sembler intéressantes mais que nous n'avons pas retenues et nous terminerons par la présentation de la méthode retenue. Chaque méthode analysée ci-après a été positionnée vis-à-vis des 4 recommandations de mise en œuvre (cf. 7.3). Dans le cas spécifique de la synthèse intermédiaire, l'hétérogénéité des critères à synthétiser renforce la nécessité de choisir un outil s'appuyant sur une logique faiblement ou non compensatoire et intégrant la mauvaise connaissance (recommandation n°2). L'outil doit limiter le fait que le résultat de la synthèse intermédiaire puisse :

- progresser du fait de petites améliorations non significatives sur la plupart des critères
- rester stable du fait d'une détérioration significative sur un critère qui se verrait compenser par une amélioration significative sur un autre

9.1.2 Méthodes jugées inadaptées pour la synthèse intermédiaire

9.1.2.1 Caractère inadapté des méthodes qui visent à attribuer une valeur monétaire ou une utilité à chaque action

Nous avons analysé tout d'abord les méthodes qui visent à attribuer une valeur monétaire ou une utilité à chaque critère afin de les agréger au niveau de l'action. La méthode de la somme pondérée conduit à agréger toutes les évaluations d'une action sur les différents critères en un nombre unique (score d'utilité, valeur ...). Beaucoup de méthodes reprennent ce principe. Nous pouvons notamment citer :

- MAUT [Keeney et Raiffa – 1976],
- AHP [Saaty – 1980],
- MACBETH [Bana e Costa et al. – 2005],

- Coût avantage [Agard - 1970] et [Cohen de Lara et Dron – 1997],
- intégrale de Choquet [Choquet - 1953]
- TOPSIS [Hwang et Yoon - 1981],

Ce type de méthode est bien souvent l'approche naturelle. Par exemple, les premières tentatives d'évaluation d'actions relatives à l'environnement ont consisté à traduire tous les aspects d'un problème environnemental dans un langage financier (cf. 5.2). Il fallait donc valoriser financièrement les impacts. En termes d'aide à la décision, cette méthode se présente comme une façon de modéliser la réalité qui doit aboutir à la mise en évidence d'un optimum.

Ces méthodes présentent toute une première difficulté qui est celle de valoriser (financièrement ou non) les différentes performances sur les critères. Les méthodes MACBETH, MAUP, et AHP intègrent des approches de questionnement pour surmonter cette difficulté. D'autres approches, sans lien avec la procédure d'agrégation, ont également été proposées : analyse hédoniste [Lambert et Lamure - 1996], évaluation contingente avec les "consentement à payer" [Boiteux - 2001] et "consentement à recevoir" [Cohen de Lara et Dron – 1997], le coût de transport [Simos - 1990] ...

Aucune de ces méthodes n'a été retenue non seulement en raison de la difficulté qui vient d'être mentionnée mais aussi pour les raisons suivantes sachant qu'une seule justifie l'élimination :

- Raison n°1 : toutes ces méthodes présentent une compensation trop importante qui vient naturellement de la logique d'agrégation expliquée ci-dessus (recommandation n°2 - cf. 3.1 précisée cf. 7.3). Les poids apparaissent comme des taux de substitution et non comme des coefficients d'importance ;
- Raison n°2 : incapacité à modéliser la connaissance imparfaite (recommandation n°2 - cf. 3.1 précisée cf. 7.3);
- Raison n°3: capacité de concertation limitée (recommandation n°4 - cf. 3.1 précisée cf. 7.3).

En conclusion, aucune méthode visant à attribuer une valeur monétaire ou une utilité à chaque critère ne nous apparaît adaptée à notre problématique. Nous allons maintenant analyser l'emploi de méthodes basées uniquement sur base de règles.

9.1.2.2 Caractère inadapté des méthodes exclusivement sur base de règles

Le deuxième type de méthodes que nous avons analysées concerne les méthodes exclusivement sur base de règles.

a) Rappel de quelques éléments sur le fonctionnement des méthodes à base de règles.

Un mécanisme d'agrégation par règles consiste en une base de règles de type "si ... alors ..." dont la partie condition concerne les évaluations de l'action sur un ensemble de critères et la partie conclusion indique l'évaluation agrégée [Azibi - 2003] p.79.

L'emploi de règles peut sembler avantageux. Il peut d'une part apparaître adapté à l'agrégation qualitative. Il n'est en effet pas nécessaire d'avoir des évaluations numériques pour utiliser ces mécanismes à base de règles. D'autre part, le formalisme de ces mécanismes est ouvert et proche du langage courant permettant de bien rendre compte des préférences des acteurs concernés par l'évaluation.

Pour être mises en pratique, ces méthodes vont nécessiter dans un premier temps la construction d'une base de règles qui vont permettre de déterminer la catégorie d'affectation de l'action (cf. 9.1.1). Il existe deux méthodes pour produire cette base de règles :

- Induction à partir d'exemples [Azibi – 2003] p. 85 – 86 : l'objectif est d'utiliser des exemples d'affectation afin de générer des règles en s'appuyant sur un processus de généralisation
- Interaction avec le décideur ou un expert [Azibi – 2003] p.84 et 85 pour l'aider à exprimer ces règles. L'élicitation de cette information peut être entreprise selon deux démarches :
 - o élicitation par questionnement, cette démarche consiste à interroger l'expert ou le décideur sur l'affectation de tous les profils possibles. Il existe un certain nombre de méthodes permettant d'automatiser une partie de l'affectation des profils (ex: le principe de dominance)
 - o élicitation interactive, cette démarche consiste à demander à l'expert ou au décideur d'exprimer spontanément des règles et de l'aider à les affiner. Ce processus peut s'appuyer sur des principes généraux d'affectation suggérés aux décideurs pour l'aider à exprimer leurs règles. [Azibi et Vanderpooten - 2001] proposent une approche s'appuyant sur trois principes généraux :
 - Principe d'absorption : si au moins un des critères prend une « mauvaise » évaluation alors l'action est affectée à une mauvaise catégorie
 - Principe majoritaire : si une majorité des critères est évaluée sur un échelon donné alors l'action est affectée à une catégorie donnée.
 - Principe de compensation : si un profil présente une distribution équilibrée entre deux modalités alors le profil est affecté à une catégorie correspondant à une modalité positionnée entre les deux premières modalités.

Une fois la base de règles construite, il faut alors en vérifier la cohérence qui repose sur trois exigences [Azibi - 2003] p.86 :

- complétude : tout profil doit être affecté à au moins une catégorie
- exclusivité : tout profil doit être affecté à au plus une catégorie
- monotonie (respect de la dominance) : tout profil P qui domine un autre profil P' ne peut pas être affecté à une catégorie inférieure à celle à qui est affecté le profil P'.

b) Analyse de deux méthodes

La première méthode que nous avons étudiée est la méthode ORCLASS de [Larichev et Moshkovich - 1994]. C'est une approche dédiée à la problématique de tri sur la base de règles de critères qualitatifs. La construction de la base de règles est menée en interaction avec un expert ou un décideur selon une procédure d'élicitation systématique par questionnement (cf. ci-dessus). Cette méthode ne nous a pas paru adaptée pour deux raisons :

- Difficulté de mise en œuvre (cf. 7.3 - recommandation n°3) : il est nécessaire de poser un grand nombre de questions aux décideurs. Cela semble difficile pour une question de temps mais aussi de reproductibilité de la démarche une fois la phase d'expérimentation terminée. La démarche d'évaluation étant récurrente, l'organisation doit pouvoir faire

vivre la démarche (ex: ajouter des actions de mécénat à évaluer, évolution des objectifs avec le temps) avec un minimum d'assistance extérieure.

- Capacité de concertation limitée (cf. 7.3 - recommandation n°4) du fait que la majeure partie du dialogue avec les acteurs de l'évaluation va porter sur l'affectation des profils à une catégorie

La seconde méthode que nous avons est la méthode développée par [Greco et al. - 1999]. Cette approche s'appuie sur la théorie des ensembles approximatifs (rough sets). Elle consiste, dans un premier temps, à construire un ensemble d'actions- exemples (ensemble d'apprentissage). Dans un second temps, l'approche propose de construire des règles d'affectation selon un processus de généralisation de l'ensemble d'apprentissage à travers des algorithmes d'induction. Cette méthode n'a pas été retenue pour des raisons proches de celles invoquées pour la méthode ORCLASS :

- Difficulté de mise en œuvre (cf. 7.3 - recommandation n°3) : la construction de l'ensemble d'apprentissage n'existe pas a priori et va nécessiter un travail important [Azibi - 2003] p.99 et délicat avec les acteurs impactés par l'évaluation.
- Capacité de concertation limitée (cf. 7.3 - recommandation n°4) pour les mêmes raisons que précédemment

En conclusion, aucune méthode uniquement à base de règles ne nous semble adaptée à notre problématique. En revanche, comme nous le verrons ci- après avec la synthèse opérationnelle, nous allons ajouter l'utilisation de base de règles à des méthodes de synthèse arithmétique (cf. 9.2).

Nous allons maintenant analyser l'emploi d'autres méthodes qui nous ont également paru inadaptées.

9.1.2.3 Autres méthodes jugées inadaptées

Pour terminer cette analyse de différentes méthodes, nous allons passer en revue cinq autres méthodes qui pouvaient sembler intéressantes dans le cadre de l'évaluation de la performance non financière. Il s'agit des intégrales Sugeno [Sugeno - 1974], des méthodes Satisfaction Regret [Oberti - 1998], PROMETHE [Brans - 1982] et NAIADE [Munda - 1995].

Le tableau n°8 ci-dessous résume les raisons pour lesquelles, nous ne les avons pas retenues (cf. 7.3 et cf. 9.1.1)

	Reco. n°2. Intégration des spécificités du contexte	Reco. n°3. Facilité et fiabilité de mise en œuvre	Reco. n° 4. Intégration des parties prenantes
Intégrale de Sugeno		mise en œuvre complexe et cf. remarques n°3	peu adapté à concertation
Satisfaction Regret		cf. remarque n°2	
PROMETHE	cf. remarque n°1		
REGIME	Logique compensatoire	cf. remarque n°2	
NAIADE	cf. remarque n°1	mise en œuvre complexe	

Tableau 8 – Autres méthodes AMCD jugées inadaptées

- Remarque n°1 : peu de prise en compte restrictive (pas de seuil variable) de la mauvaise connaissance et pas de possibilité de veto
- Remarque n°2 : méthode estimée trop confidentielle et faisant l'objet de peu d'applications pratiques connues. Comme nous le verrons, le fait d'employer une méthode largement connue est de nature à rassurer les acteurs prenant part aux processus de concertation.
- Remarque n°3 : il y a tout d'abord des difficultés de mise en œuvre (nécessité d'associer des capacités non seulement aux critères mais aussi pour tous les couples de critères voire à tous les sous ensemble de critères soit 2^{n-1}) et de compréhension (interprétation des capacités souvent difficile à faire comprendre aux différents acteurs). En plus, certains résultats peuvent apparaître étranges. Nous citons un parmi d'autres tel le suivant (exemple communiqué par B.Roy)
 - o 10 critères ayant le même rôle
 - o Echelle ordinale de 0 à 1
 - o Capacité des critères 0,1
 - o Capacité d'un sous ensemble de k critère = 0,k
 - o Deux vecteurs performances
 - a : 0,42, 0,44 , 0,46, 0,48, 0,5, 0,90, 0,92, 0,94, 0,96 et 0,98
 - b : 0,02, 0,04 , 0,06, 0,08, 0,10, 0,50, 0,52, 0,54, 0,56 et 0,58
 - o Or d'après Sugeno la synthèse est de 0,5 pour les deux vecteurs de performance alors que nous pouvions penser que le vecteur a serait préféré.

Après avoir passé en revue toutes les méthodes jugées inadaptées, nous allons présenter la méthode retenue.

9.1.3 La méthode retenue : ELECTRE

a) *Raisons du choix d'une méthode de type ELECTRE*

Il s'agit tout d'abord de méthodes reconnues (recommandation n°3 - cf. 7.3). Le développement de ces méthodes a débuté en 1965 avec une première publication officielle par B.Roy en 1968 [Roy - 1968]. Ces méthodes ont connu un développement important [Figueira, Mousseau et Roy - 2005] (pour un historique) qui continue à ce jour [Roy & Slowinski - 2008]. Elles procèdent en comparant les actions paire par paire. Le résultat de cette comparaison est formulé dans des termes tels qu'indifférence, préférence faible ou forte et incomparabilité [Roy – 2001].

Elles apparaissent bien adaptées aux différentes caractéristiques techniques concernant la synthèse intermédiaire (recommandation n°2 précisée - cf. 9.1.1). En effet, elles ont été conçues pour être employées si l'une des conditions suivantes est remplie [Roy - Bouyssou - 1993] p.246 et 247 :

- parmi les critères, il est en un au moins dont les performances prennent leur valeur dans une échelle "faussement quantitative" qui ne se prête pas bien à la comparaison d'écart de performance
- on observe une forte hétérogénéité quant à la nature des performances lorsqu'on passe d'un critère à un autre rendant difficile et/ou artificiel leur codage en vue de les exprimer en une unité commune

- la compensation d'une perte sur un critère donné par un gain sur un autre critère s'opère de façon complexe et/ou en liaison avec des systèmes de valeur entre lesquels la modélisation n'a pas à prendre de partie. Les poids ne sont pas des taux de substitution mais s'interprètent comme un nombre de voix donné à chaque critère dans une procédure de vote. Ce type de procédure conduit à comparer les actions en dehors de toute idée de compensation des pertes et des gains possibles. Il permet en outre d'intégrer un mécanisme de veto dans la procédure de comparaison et donc d'appréhender un autre aspect de l'importance dévolue au critère [Roy - 2001] p. 142.
- certains critères sont des pseudo-critères et il paraît souhaitable de tenir compte des seuils d'indifférence et de préférence pour obtenir les préférences globales.

Autre point technique favorable à ces méthodes c'est qu'elles permettent d'utiliser directement des évaluations sans qu'il y ait besoin de passer par un recodage. Cette caractéristique est tout à fait compatible avec notre choix d'échelles ordinales (cf. 8.2)

Enfin, leur philosophie, par essence constructiviste, souligne bien le caractère participatif de l'approche et permet de répondre au besoin d'intégration des parties prenantes (recommandation n°4 - cf. 7.3). En effet, pour appliquer une méthode ELECTRE, il est possible d'intégrer les différents acteurs dans le processus de conception de l'outil d'aide à la décision [André et Oberti - 2001] p.4. Nous préciserons ultérieurement le mode de concertation choisi (cf. 10).

b) Choix d'ELECTRE TRI

Il existe plusieurs méthodes ELECTRE [Roy & Bouyssou - 1993] (p.364 pour les différentes méthodes ELECTRE et p.31 pour la description des problématiques) :

- IS conçue pour des problématiques de choix (éclairer une décision en vue d'un choix final d'une seule action)
- II, III et IV conçues pour des problématiques de classement (éclairer une décision par un rangement obtenu en regroupant des actions en classes d'équivalence, ces classes étant ordonnées conformément à des préférences)
- TRI conçue pour des problématiques d'affectation (éclairer une décision par un tri résultant d'une affectation à une catégorie)

L'outil retenu pour la synthèse intermédiaire doit permettre d'affecter à chaque profil d'évaluation (ensemble des évaluations de l'action sur chacun des critères) un échelon sur l'échelle ordinaire associée au niveau 3 (cf. 8.2). Nous sommes dans une procédure d'affectation et avons donc choisi ELECTRE TRI [Figueira, Roy et Mousseau - 2005] p. 133 - 153. Des précisions sur l'emploi d'ELECTRE TRI seront données en partie IV.

Nous avons eu connaissance d'autres problèmes concrets dans lesquels ELECTRE TRI avait été utilisé avec succès pour construire un indicateur de synthèse :

- [Joerin et al . - 2001] pour calculer un indice d'accessibilité multicritère
- [Mousseau, Roy et Sommerlatt - 2000] pour l'élaboration d'un outil d'aide à la décision en vue de l'évolution de la tarification des transports publics en Ile de France.

Il est notamment ressorti de ces différentes initiatives que l'utilisation d'ELECTRE TRI a pour principal avantage une prise en compte rigoureuse et explicite des informations objectives (faits) et subjectives (préférences).

Néanmoins, les méthodes ELECTRE, comme toutes les méthodes élaborées posent le problème de la complexité [Munda - 2008] p.94. En effet, la mise en œuvre d'ELECTRE TRI nécessite de définir des paramètres spécifiques. Il y a donc un risque vis-à-vis des parties prenantes qui, du fait de cette complexité, pourraient avoir du mal à s'approprier la méthode. Nous verrons comment, grâce à la démarche de concertation proposée (cf. 10) nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à cette difficulté (Recommandation n°4 "Intégration des parties prenantes" - cf. 7.3).

Nous terminons la description du choix de l'outil retenu pour la synthèse intermédiaire. Dans la section suivante, nous présentons les outils retenus pour la synthèse opérationnelle.

9.2 Choix des méthodes pour la synthèse opérationnelle

9.2.1 Contexte de la synthèse opérationnelle

Nous rappelons que l'outil retenu pour la synthèse opérationnelle doit permettre de passer du niveau n°1 des indicateurs au niveau n°2 des critères (cf. 8.2). Chaque indicateur étant évalué sur une échelle ordinale verbale (cf. 8.2), la synthèse opérationnelle consiste à affecter aux évaluations des indicateurs (ensemble des évaluations sur chaque indicateur associé au critère correspondant) un des échelons de l'échelle ordinale associée à l'évaluation des critères (niveau n°2).

Par rapport à la synthèse intermédiaire, la synthèse opérationnelle présente deux différences principales. Premièrement, dans la mesure où les indicateurs à agréger sont associés à un même axe de signification (cf. 8.1), les conflits de valeur entre indicateurs (intra-critère) sont potentiellement moins importants que ceux inter-critère. En conséquence, la nécessité de choisir un outil s'appuyant sur une méthode non compensatoire, n'est plus un pré-requis. Deuxièmement, le besoin de pouvoir prendre en compte la mauvaise connaissance ou des informations qualitatives va dépendre des indicateurs choisis. Il ne s'agit pas non plus d'un pré-requis.

En conséquence, à partir des techniques de constitution de critères qui sont bien connues [Roy - 1985] § 9.2, il n'y a pas lieu d'exclure a priori tel ou tel outil dans la mesure où :

- il permet une concertation avec les acteurs de l'évaluation (recommandation n°4 - cf. 7.3)
- il reste intelligible pour les utilisateurs et simple à mettre en œuvre (recommandation n°3 - cf. 7.3)

Dans les deux paragraphes suivants, nous présenterons seulement les outils utilisés sur les différents terrains d'expérimentation. Il s'agit de la moyenne pondérée et la médiane pondérée sur base de règles.

9.2.2 Moyenne pondérée

L'orientation spontanée vers l'utilisation de la moyenne pondérée au sein d'un outil d'évaluation est naturelle. Néanmoins, il existe des conditions d'utilisation qu'il est nécessaire de bien vérifier avant l'emploi de cette méthode.

Les opérations de multiplication et d'addition doivent avoir un sens sur les informations véhiculées par les indicateurs. Cela suppose que les échelles associées aux indicateurs soient des échelles d'intervalles²³. Deuxièmement, les poids doivent pouvoir être perçus comme des taux de substitution, c'est à dire permettant de convertir l'unité d'un indicateur dans celle du critère.

²³ L'ordre des échelons et la distance entre ces échelons ont un sens - cf. glossaire dans [Roy – 2000] p. 164 et 165

En outre, il faut bien veiller à ce que le calcul de la moyenne reste intelligible pour les acteurs de l'évaluation. Nous verrons en partie IV que la moyenne pondérée a été choisie pour le terrain d'expérimentation associé à l'évaluation de la performance environnementale.

9.2.3 Médiane pondérée éventuellement sur base de règles

L'utilisation de la médiane est moins fréquente que celle de la moyenne et ne suppose qu'une seule condition. Tous les indicateurs doivent être évalués sur une même échelle qui est à minima ordinale. Par rapport à la moyenne, l'emploi de la médiane présente comme double avantage de pouvoir s'affranchir d'échelles d'intervalle et de présenter une logique d'agrégation dont les possibilités de compensation sont limitées : la dégradation d'une performance sur un des indicateurs ne peut pas être compensée par l'amélioration d'une performance supérieure à la médiane.

Afin de mieux exploiter, ces avantages, nous avons proposé deux améliorations par rapport à la médiane classique. Il s'agit tout d'abord de la possibilité d'utiliser des pondérations. Nous reprenons ici une proposition que Bernard Roy avait faite à propos des opérateurs quantiles de séquence doublement pondérée. Le principe est simple. Au sein de la série des évaluations, il consiste à répéter plusieurs fois²⁴ l'évaluation sur un des indicateurs. Le nombre de répétitions correspond au poids qui est choisi.

Il faut bien noter que, contrairement à la moyenne, ces poids apparaissent comme des coefficients d'importance intrinsèque (sans lien avec la nature de l'échelle) et non comme des taux de substitution.

La deuxième nouveauté introduite est la possibilité de coupler la médiane à une base de règles afin de limiter certaines possibilités de compensation (cf. 9.1.2.2 pour le rappel des fondamentaux sur les méthodes à base de règles). Le principe de cette base de règles est simple. Il consiste à borner l'évaluation de l'action sur un critère donné en fonction des évaluations obtenues sur les indicateurs associés à ce critère. La figure ci-dessous illustre le fonctionnement de cette base de règles.

Echelle d'évaluation des critères	E1							b..	b..	b..	b2	b1
	E2						b..					
	...											
	...											
	Ei						bj					
	Ei+1											
	...											
	...											
	...											
	...											
	...											
	Em											
Echelle d'évaluation des indicateurs												
	Em	...	Ej+1	Ej	Ej-1	E2	E1	

Figure 7 - Exemple de base de règles

Dans la figure n°7, les échelons de l'échelle sont notés (E_1, \dots, E_m) avec E_1 correspondant à la meilleure évaluation possible.

À chaque échelon E_j sur l'échelle d'évaluation des indicateurs est associée une borne noté b_j . Dans la plupart des cas, l'échelon b_j sera mieux placé dans l'échelle (plus haut) qu' E_j . Ces bornes se comprennent de la façon suivante : "Si un des indicateurs est évalué sur l'échelon E_j alors

²⁴ Les poids doivent être des entiers

l'évaluation sur le critère sera bornée par l'échelon b_j ". Autrement dit, il existe des seuils sur l'échelle des indicateurs déclenchant une borne (limite supérieure) à l'évaluation sur le critère. Nous voyons sur la figure n°7 ci-dessus, que les b_j jouent un rôle uniquement pour les échelons du bas de l'échelle c'est-à-dire dès lors que l'évaluation sur l'un des indicateurs est mauvaise.

Afin de généraliser cette base de règles, nous pouvons supposer que les bornes soient propres à chacun des indicateurs k . Elles seront donc dans ce qui suit notées b_{kj} . Les b_{kj} peuvent être définis librement à condition de respecter la condition de monotonie suivante :

Équation 1 : si $i \geq j$ alors l'échelon b_{ki} est meilleur (situé plus haut en terme de satisfaction) que b_{kj}
(condition de monotonie)

Formalisation des outils

La médiane pondérée peut se formaliser de la façon suivante avec a l'action à évaluer. On note :

- $g_{ck}(a) = E_j$ l'évaluation de l'action a sur l'indicateur k
- $g_{c\ k+1}(a) = E_i$ l'évaluation de l'action a sur l'indicateur $k+1$
- p_k correspond au poids de l'indicateur k
- p_{k+1} correspond au poids de l'indicateur $k+1$
- $g_c(a)$ l'évaluation de l'action a sur le critère c

$$g_c(a) = \text{Médiane} (\dots (E_j \text{ répété } p_k \text{ fois}), (E_i \text{ répété } p_{k+1} \text{ fois}) \dots)$$

La médiane pondérée sur base de règles peut se formaliser de la façon suivante avec a l'action à évaluer. On reprend les notations ci-dessus avec en plus

- b_{kj} correspond à la borne associée à l'échelon E_j
- b_{k+1i} correspond à la borne associée à l'échelon E_i

$g_c(a)$ est le pire échelon de la suite

$$\text{Médiane} (\dots (E_j \text{ répété } p_k \text{ fois}), (E_i \text{ répété } p_{k+1} \text{ fois}) \dots), (\dots, b_{kj}, b_{k+1i}, \dots)$$

Nous pouvons vérifier que cette base de règles respecte les trois exigences de cohérence (cf. 9.1.2.2) :

- les exigences de complétude et d'exclusivité sont vérifiées dans la mesure où nous nous appuyons sur une fonction analytique en l'occurrence la médiane. L'application de cette règle n'empêche ni l'affectation à un échelon ni ne permet l'évaluation sur deux échelons.
- L'exigence de monotonie est respectée car la médiane est une fonction monotone et la condition posée pour la règle est aussi monotone (cf. condition n°1).

Par rapport aux conditions d'application (cf. 9.2.1), il faut noter que la médiane, en particulier si elle est couplée à une base de règles, va nécessiter plus d'explication vers les acteurs concernés par l'évaluation. En effet, elle est moins connue que la moyenne [Hudry & al. - 2006] p. 311 et [Roy - 1985] p. 240. En outre, la base de règle va nécessiter une discussion détaillée pour fixer les b_{kj} . Comme nous le verrons en partie IV, cette discussion a été intégrée au processus de concertation.

Enfin, une fois les paramètres définis, la médiane pondérée sur base de règles est aisée à mettre en œuvre à condition d'être automatisée.

Nous verrons en partie IV que la médiane pondérée sur base de règles a été choisie pour le terrain d'expérimentation associé à l'évaluation des actions de mécénat. Avec la présentation de cette deuxième méthode, nous terminons la discussion sur les outils utilisés pour la synthèse opérationnelle. Nous allons passer à la dernière synthèse, c'est-à-dire la synthèse managériale.

9.3 Choix des méthodes pour la synthèse managériale

Nous rappelons que la synthèse managériale permet de passer de l'évaluation des actions (niveau 3) à la performance de l'organisation (niveau 4). Du fait de l'hétérogénéité des données à agréger (cf. 8.2 et cf. 9), nous n'avons pas choisi une méthode permettant une « synthèse mathématique » mais plutôt une méthode permettant une « synthèse graphique » donnant une vue de l'ensemble des actions. En effet, il aurait d'une part été délicat de chercher à agréger des données plus hétérogènes que celles traitées lors de la synthèse intermédiaire. D'autre part, introduire un indicateur supplémentaire aurait sans doute nui à la compréhension globale (cf. recommandation n°3 – cf. 7.3) sans que cela apporte une valeur supplémentaire.

Le niveau 4 correspond généralement à celui de la direction générale (cf. 11.2 pour l'environnement et cf. 12.2 pour le mécénat). Nous avons choisi une « synthèse graphique » présentée de façon intuitive permettant aux dirigeants :

- d'identifier les écarts les plus importants par rapport aux objectifs qu'ils ont fixés afin qu'ils puissent décider des actions à lancer [Dover – 2004] p.44 et [Adam & Pomerol – 2002] p. 314.
- De communiquer sur la performance au sein de l'organisation [Schmidt – 2005] p. 29

Pour élaborer la synthèse managériale, nous allons apporter un soin tout particulier aux composantes graphiques de cette vision de synthèse : forme et type du graphique, taille, couleur. Ces choix graphiques dépendront du contexte et notamment des pratiques de reporting de l'organisation concernée. Ce soin vis-à-vis du graphisme est très proche des préoccupations des conceptions de Dashboard [Adam & Pomerol – 2002] p. 314.

Nous terminons ainsi la description des différents outils retenus pour les trois synthèses. Nous allons maintenant passer à la deuxième composante de la démarche EPISSURE à savoir le processus de concertation.

10 Conception du processus de concertation cadrée

Nous allons nous intéresser à la deuxième composante de la démarche EPISSURE à savoir le processus de concertation nécessaire à la mise en place. Nous avons préalablement défini le sens que nous donnons ici au terme de concertation (cf. 7.2.1). Dans ce chapitre, nous allons, présenter quelques éléments sur l'organisation d'un processus de concertation. Puis nous décrirons le processus retenu défini comme une "concertation cadrée" ainsi que les étapes de mise en œuvre de ce processus.

10.1 Organisation d'un processus de concertation

Tout comme [Munda – 2008] p.7, 52 et 54, nous considérons que la participation n'est pas une condition suffisante à la concertation. En effet, cette participation doit se traduire par un résultat concret et nécessite d'être structurée en conséquence. Selon [Damart – 2003] p.54, un processus de concertation se structure selon une phase d'intégration et une phase d'identification.

L'intégration structure la participation des acteurs concernés tout en garantissant la construction d'un objet commun accepté par l'ensemble des acteurs. Cette intégration suppose de [Damart - 2003] p.55 :

- Identifier les acteurs concernés par la performance avec naturellement le problème représentativité [Munda - 2005] p.972 et 973 :
- Fixer le niveau de la concertation et le degré de participation des différents acteurs (cf. 7.2).

Les typologies de [Beierle - 2000] et [Van den Hove - 2001] nous éclairent en nous montrant que les différentes modalités de participation dépendent de trois critères :

- le degré de pouvoir d'influence et de décision des acteurs concernés ;
- le degré de formalisation et de contrainte procédurale de la démarche choisie ;
- le degré d'interaction entre des intérêts opposés.

L'identification consiste à faire respecter l'intégrité des points de vue de chacun en les explicitant et en permettant l'échange entre acteurs pour qu'ils puissent être compris et discutés. [Damart – 2003] p.56 distingue deux sous-ensembles de l'identification : celui fondé sur la représentation et l'explicitation des points de vue des acteurs concernés et celui fondé sur l'utilisation d'outils et de techniques de facilitation permettant l'échange et la discussion.

Plusieurs approches sont envisageables pour l'organisation d'un processus de concertation. Elles peuvent se regrouper en trois grandes familles. Premièrement, une approche ascendante (type "Bottom - Up"). Nous pouvons par exemple citer celle décrite par [Roy – 2001] p. 148 qui consiste à commencer à s'informer auprès des diverses parties prenantes, des éléments concrets, précis qui doivent, selon elles, intervenir pour orienter et argumenter l'évaluation. Le matériel ainsi recueilli doit permettre d'établir une première liste de conséquences élémentaires. On cherche ensuite à regrouper progressivement les conséquences élémentaires retenues en faisant intervenir des familles de points de vue de plus en plus globaux que les diverses parties prenantes jugent significatifs. Deuxièmement, il y a la famille des approches descendantes (type "Top Down"). Nous pouvons par exemple citer l'approche BsC (cf. 3.2.4), ou l'approche par valeur de [Keeney – 1992] qui consiste à établir des objectifs à tous les niveaux d'une organisation à partir d'un système de valeurs choisi par l'entreprise. Enfin la troisième famille qui est en fait un mixte entre les deux approches précédentes. Nous pouvons citer celle proposée par [Fauchaux & Nicolai - 2004].

La définition de ces quelques éléments va désormais nous permettre de décrire le processus de concertation retenu ainsi que son déroulement.

10.2 Description des grandes lignes du processus de concertation

10.2.1 Généralités sur la concertation dans les processus d'évaluation

Avant de débiter la description du processus de concertation choisi, il faut préciser que nous n'avons pas, à ce jour, trouvé de publication traitant de recherches similaires pour organiser une concertation en entreprise portant sur la mise en œuvre systématique d'une méthode AMCD préalablement formalisée. Les cas de concertation, dont nous avons eu connaissance, destinés à mettre en place des outils formalisés se situaient dans le domaine public. Nous avons repris certains éléments mais ils ne nous paraissaient pas pouvoir être transposés directement en entreprise. Nous pouvons citer les travaux de :

- Pascal Oberti sur l'expérimentation pour la localisation participative d'un parc éolien en région corse – [Oberti 2004]

- Nathalie Molines sur le tracé de ligne à Haute tension [Moulines 2006],
- Sophie Labbouz sur l'implantation d'une ligne de tramway à Paris [Labbouz 2006] et [Labbouz - 2008],
- Florent Joerin et Pierre Rondier sur les indicateurs d'évaluation territoriale, [Joerin et Rondier - 2007]
- Giuseppe Munda sur des méthodes d'évaluation multicritère dans le cadre de décisions publiques [Munda – 2008]
- Alexis Tsoukias et Chabane Mazri sur la décision participative [Tsoukias & al. - 2008] et [Mazri & al. 2008]
- Sébastien Damart sur la concertation et les démarches multicritère participatives [Damart - 2003] et [Damart - 2008]

Dans le domaine de l'aide à la décision en entreprise, les exemples de concertation dont nous avons pu avoir connaissance n'ont pas pour objectifs la mise en place d'un outil d'aide à la décision au sens où l'entendent Roy et Bouyssou c'est-à-dire « l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles, clairement explicités mais non nécessairement complétement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions que se pose un intervenant dans un processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision » [Roy et Bouyssou – 1993] p.21. Les travaux desquels nous nous sommes inspirés sont une expérimentation menée par S.Faucheux et I.Nicolăi (définition d'indicateurs pour construction d'une stratégie de responsabilité sociale au sein du secteur de l'aluminium – [Faucheux et Nicolăi - 2004] ou les initiatives GRI [GRI - 2008].

Nous allons ci-après définir et présenter le processus concertation que nous avons conçu. Nous l'avons nommé processus "concertation cadrée". Nous décrirons les étapes de ce processus en mettant notamment en évidence les différences entre les différents niveaux de synthèse.

10.2.2 Définition de la concertation cadrée et des caractéristiques objets de la concertation:

Les raisons nécessitant la concertation ont été illustrées précédemment (cf. 7.2) et nous allons maintenant préciser celles qui nous ont fait choisir une concertation cadrée. L'objectif est d'aboutir à une vision commune aux différents acteurs parties prenantes de l'évaluation (cf. 7.2.1). Notre parti pris est de considérer que le contour de cette vision commune doit être défini par l'entreprise. En effet, pour l'entreprise, l'évaluation de la performance n'est pas un but en soit mais doit servir la vocation de création de valeur (au sens élargi du terme - cf. 1.3.2) et donc aboutir à un système d'évaluation opérationnel permettant le pilotage de la performance. La concertation cadrée indique que la concertation se déroule de façon structurée dans un espace délimité.

Par définition, les éléments de ce cadre ne donnent donc pas lieu à la concertation. Ce cadre est bâti à partir des éléments suivants :

- les deux principes normatifs de conception (cf. 8.2 : l'existence de quatre niveaux d'évaluation différents et l'utilisation d'échelle d'évaluation ordinale)
- le choix des différentes méthodes utilisées pour les synthèses aux différents niveaux (cf. 9).
- les éléments correspondant à la phase d'intégration d'un processus de concertation (cf. 10.1).

Une fois ce cadre fixé, la démarche EPISSURE nécessite bien évidemment qu'un certain nombre de caractéristiques soient définies pour assurer la construction des synthèses. C'est naturellement sur ces caractéristiques que va porter la concertation au sein de la démarche EPISSURE. Nous les avons dénommées : Caractéristiques Objet de la Concertation (COC). Il faut noter que ces caractéristiques auraient pu (en l'absence de concertation) être déterminées par un groupe d'experts. Ces COC sont présentes dans chacune des trois synthèses et peuvent être de plusieurs types :

- les COC ayant trait à la définition de la performance :
 - o Synthèse opérationnelle : les indicateurs associés aux critères
 - o Synthèse intermédiaire : les critères
 - o Synthèse managériale : la représentation graphique de la synthèse managériale
- les COC contextualisant les éléments de performance et permettant la réalisation des différentes synthèses :
 - o Synthèse opérationnelle : importance relative des indicateurs et les règles intervenant dans l'agrégation
 - o Synthèse intermédiaire : importance relative des critères, informations ayant trait à la modélisation de la mauvaise connaissance et seuils de véto
 - o Synthèse managériale : pas de généralisation possible mais des caractéristiques à déterminer en fonction du mode de représentation graphique choisi
- les COC déterminant les objectifs de performance

Le processus de concertation va porter sur le contenu des COC plus que sur leur définition. Le contenu précis de ce qui sera l'objet de concertation va dépendre du contexte et est défini par l'entreprise lors de l'étape de cadre (étape n°1 - cf. 10.2.3). Des illustrations seront données lors de la présentation des terrains d'expérimentation (cf. 11.3 et cf. 12.3).

Au sein de la démarche EPISSURE, ce processus de concertation cadrée est mené avec l'aide d'un acteur appelé facilitateur²⁵. Son objectif est de mettre en œuvre la démarche EPISSURE ce qui consiste aussi bien à mettre en œuvre l'outil de synthèse et à animer la concertation :

- présenter la démarche pour qu'elle puisse être comprise par tous
- animer les échanges au sein des acteurs en veillant notamment à ce que chacun puisse avoir la parole pour exprimer son point de vue ainsi que ses objectifs et qu'il puisse être entendu [Roy - 2002].

Sa neutralité est importante pour éviter toute contestation de la part de certains acteurs. Nous sommes ainsi assez proche de la description du facilitateur tel que donné par S.Labbouz [Labbouz - 2007] p.6 et [Damart - 2003] p.101 et 105

Nous venons de définir ce que nous entendons par "concertation cadrée". Nous allons définir maintenant les étapes nécessaires au déroulement d'une telle concertation.

10.2.3 Etape du déroulement de la concertation cadrée

La mise en place de la concertation cadrée demande quelques précautions tout spécialement parce que concertation et cadrage peuvent être ressentis comme antinomiques. En effet, il faut veiller à la fois à fixer un cadre suffisamment formalisé pour permettre à l'entreprise de servir ses

²⁵ Le rôle du facilitateur est un terme repris à un métier existant notamment en Suisse et au Canada [Maystre et Bollinger - 1999]

objectifs de création de valeur et donner suffisamment de latitude pour permettre de réelles discussions entre les acteurs. Le processus de concertation cadrée de la démarche EPISSURE repose sur quatre étapes consistant successivement à :

- Etape n°1 : définir les éléments du cadre ce qui correspond essentiellement à la phase d'intégration (cf. 10.1)
- Etape n°2 : déterminer le contenu des COC ce qui correspond essentiellement à la phase d'identification (cf. 10.1)
- Etape n°3 : mettre la démarche en œuvre
- Etape n°4 : revoir périodiquement la démarche²⁶

Afin d'assurer la cohérence de la démarche, il est souhaitable que ce soit le même individu, en l'occurrence le facilitateur (cf. 10.2.2), qui conduise le processus tout au long de ces étapes.

Le contenu détaillé de ces étapes dépend du contexte de chacun des terrains d'expérimentation, il sera illustré en partie IV. Néanmoins, il est utile de préciser dès maintenant les principaux éléments des étapes 1 et 2.

L'étape n°1 va structurer la démarche de concertation en définissant son cadre. Ce sont des acteurs désignés par l'entreprise (ex: les responsables de l'organisation ou les responsables du contrôle de la performance) accompagnés du facilitateur qui participent à cette étape. Ces acteurs forment ce que nous appelons le groupe de pilotage et interviennent sur les points suivants :

- Les objectifs de l'évaluation et les décisions qu'elle doit éclairer (recommandation n°1- cf. 3.1)
- la structure du processus de concertation c'est-à-dire les COC (cf. 10.2.2), les acteurs à intégrer dans la concertation et leur degré d'implication. Ces différents acteurs seront regroupés au sein d'un groupe de travail.
- Niveaux hiérarchiques de l'évaluation (principes normatifs de conception n°1 - cf. 8.2)
- Echelles d'évaluations associées à chacun des niveaux d'évaluation (principes normatifs de conception n°2 - cf. 8.2)

L'étape n°2 constitue la phase de concertation proprement dite et va s'organiser au sein d'un groupe de travail (constitué par les acteurs de la performance - cf. Etape n°1). Pour organiser la concertation, nous avons choisi une approche mixte (cf. 10.1). Elle permet d'une part la mise en place du cadre et d'autre part la possibilité d'initier une discussion constructive au sein du groupe de travail. L'étape n°2 se déroule de façon incrémentale et itérative pour chacune des COC :

- Incrémentale : chaque réunion du groupe (2 à 3 heures) a pour objectif de se mettre d'accord sur une des COC. L'ordre étant fixé dans une logique descendante (du général au particulier). Par exemple, la définition des critères constitue, en général, l'objectif de la première réunion.
- Itérative : chaque réunion débute avec la revue et l'amendement éventuel de ce qui a été proposé concernant la COC objet de la réunion précédente. Il est possible à tout moment de revenir sur le travail des réunions précédentes. Ce mode itératif peut sembler risqué car remettant en cause constamment les avancées des réunions de travail précédentes.

²⁶ Ce point est donné pour mémoire et ne sera pas développé dans la suite du document.

Mais nous verrons en partie IV qu'il a permis la construction d'une vision commune où chaque acteur se sent intégré (recommandation n°4 - cf. 7.3). Nous sommes partis des mêmes constats que [Joerin et Rondier – 2007] – p.19 au sujet des processus d'apprentissage cognitif (cf. 7.2.2) , pour lesquels il est courant que l'on revienne sur une étape précédente pour en modifier, affiner ou compléter les résultats.

Avant de terminer cette section, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur deux spécificités du processus proposé :

- nous sommes sur une logique structurée consistant à ne faire jouer la concertation que sur des propositions concrètes.
- Il n'est pas envisagé d'intégrer des alternatives mais de construire une vision commune à toutes les parties intéressées par l'évaluation de la performance (cf. 7.2.1). Par exemple, les acteurs du groupe de travail doivent s'accorder sur un jeu de poids et non sur plusieurs jeux en fonction des différents systèmes de valeurs des acteurs [Belton & Pictet - 1997]. Nous verrons en partie IV que ce parti pris n'a pas été à l'origine de difficultés particulières. Ce n'était pas sans risque. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation d'actions dans le domaine public, [Munda – 2005] p.973 et 974 avait mis en évidence la quasi- impossibilité de trouver un accord sur les poids. La différence s'explique par des contextes assez différents entre le domaine public et celui de l'entreprise.

Nous terminons ainsi la partie III et la présentation de la démarche EPISSURE qui propose une approche novatrice pour tenter d'apporter une réponse à la problématique de l'élargissement de la notion de valeur (cf. 2). La démarche EPISSURE sera analysée de façon plus détaillée en partie V selon les principaux éclairages portés sur l'évaluation de la performance (cf. 2 et cf. 3) et à la lumière des résultats obtenus sur les différents terrains d'expérimentation que nous allons maintenant présenter.

PARTIE IV : MISES EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE EPISSURE SUR LES TERRAINS D'EXPERIMENTATIONS

Cette partie a pour objectif de préciser la mise en œuvre de la démarche EPISSURE sur les différents terrains d'expérimentation associés aux deux champs de recherche retenus (cf. partie II). Si les principes fondateurs de la démarche EPISSURE étaient assez clairs avant les premières expérimentations, il restait de nombreux points à élaborer à la fois concernant l'adaptation des outils de synthèse aux différents contextes mais aussi et surtout concernant la structuration des processus de concertation. Les terrains d'expérimentation avaient deux objectifs : valider les principes de la démarche et participer à sa construction. Le terrain est nécessairement le lieu d'où l'on part et celui où l'on doit revenir [Martinet – 2001] p. 111.

Dans ce contexte, les premières entreprises ont été difficiles à convaincre car elles voyaient quelques risques à se lancer dans une expérimentation sans garantie de succès et potentiellement consommatrice de temps. Néanmoins, nous avons essayé de choisir des terrains les plus complémentaires possibles afin d'être en mesure de mener des analyses les plus complètes possibles (cf. partie V).

Les deux chapitres ci-après présentent respectivement les terrains d'expérimentation associés à la performance environnementale et aux actions de mécénat. Outre la présentation du contexte, chaque chapitre met en évidence les adaptations nécessaires à la mise en œuvre des outils de synthèse de la démarche EPISSURE, donne une description précise du processus de concertation et se termine avec une description des enseignements retirés.

11 Terrains d'expérimentation pour l'évaluation de la performance environnementale

11.1 Introduction

Ce fut, chronologiquement, le premier champ de recherche sur lequel nous avons cherché des terrains d'expérimentation. Plusieurs pistes ont été lancées auprès de sociétés industrielles ayant un impact significatif sur l'environnement. Ces sociétés pouvaient être réparties en deux groupes :

- celui regroupant des sociétés dans lesquelles nous ne connaissions personne en particulier. Nous avons fait une demande par courrier à la direction du développement durable des sociétés suivantes : Alstom, EDF et Lafarge. Nous avons essuyé des refus de la part de toutes ces sociétés pour divers motifs (aucune réponse, initiative déjà en cours, pas de ressources à consacrer à une telle démarche)
- celui regroupant des sociétés dans lesquelles nous disposions de l'appui plus ou moins fort d'un acteur interne :
 - Total / Raffinage : soutien très fort du directeur financier
 - Suez / Lyonnaise des eaux : soutien du Directeur de la stratégie
 - Areva : connaissance du directeur du développement durable
 - Club Med : connaissance du directeur de la qualité

Devant l'aspect novateur de la démarche et l'absence de résultat garanti, notre expérimentation s'est arrêtée au bout de deux à trois réunions auprès de Suez, Areva et Club Med. Les raisons invoquées étaient essentiellement associées à un manque de ressources. Le seul terrain qui a pu aboutir fut celui du raffinage Total grâce au soutien sans faille du directeur financier de l'époque.

Il a débuté en mai 2004. Même si le lancement de l'expérimentation a pris une année, nous avons pu expérimenter notre démarche de mai 2005 à décembre 2006. Il s'agissait d'évaluer la performance environnementale des rejets de polluants dans l'eau sur les 12 sites de raffinage du Groupe. Chacun de ces sites avait des spécificités vis-à-vis de la problématique des rejets dans l'eau. C'est avec ce premier terrain que nous avons pu construire notre démarche telle que nous l'avons présentée en Partie III.

Outre la présentation du contexte, ce chapitre met en évidence les adaptations nécessaires à la mise en œuvre des outils de synthèse de la démarche EPISSURE, donne une description précise du processus de concertation et se termine avec une présentation des enseignements retirés.

11.2 Contexte et objectifs de l'évaluation environnementale au sein des raffineries Total

Nous commencerons par identifier les acteurs impliqués dans l'évaluation de la performance environnementale, puis nous précisons les paramètres environnementaux à prendre en compte et les limites du système d'évaluation utilisé au moment de l'expérimentation de la démarche EPISSURE. Le cas concerne les 12 sites de raffinage de Total situés en Europe et aux États-Unis. Dans la suite, ces sites sont notés Ri. Pour chacun d'entre eux, trois types d'acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation de la performance environnementale (voir figure n°8).

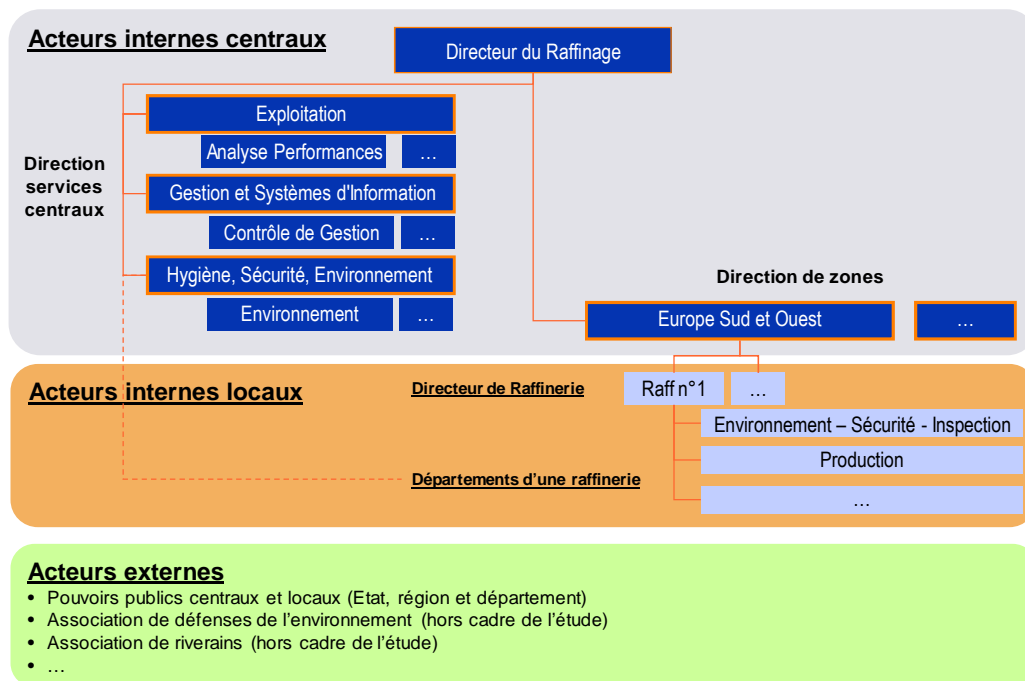


Figure 8- Acteurs impliqués dans le processus d'évaluation (terrain d'expérimentation Total)

Nous attirons l'attention sur :

- Le nombre relativement élevé d'acteurs
- Le rôle du contrôle de gestion qui ne va pas consister à valoriser financièrement les impacts mais à donner une légitimité à la démarche. En effet ce service est en charge des processus de reporting et de la mesure de la performance.

- le double rattachement des raffineries aux directeurs de zone d'une part et aux services centraux d'autre part.

Côté impact sur l'environnement, chacune des raffineries rejette dans l'eau plusieurs polluants notés P_h :

- P_1 : Phénol ;
- P_2 : Matières en Suspension (ou MES) ;
- P_3 : Hydrocarbure (ou HC) ;
- P_4 : Demande chimique en Oxygène (ou DCO) ;
- P_5 : Demande Biologique en Oxygène sur 5 jours (ou DBO5) ;
- P_6 à P_{17} : Polluants spécifiques à certains sites.

Pour évaluer, l'impact environnemental des rejets dans l'eau, la performance était évaluée à l'époque à partir de deux types d'indicateurs mensuels :

- Indicateur « Rejet dans l'eau » mesurant le nombre de jours où l'on enregistre un dépassement d'une limite réglementaire (cf. 5.2-b) ;
- Indicateurs mensuels de rejets notés g_h donnant la moyenne mensuelle des rejets pour les polluants P_h

Nous noterons $g_h(R_j)$ la moyenne journalière durant le mois j pour le polluant P_h rejeté sur le site R_j . Pour chacun de ces polluants, il existe une limite réglementaire spécifique à chacun des sites notée $L_h(R_j)$ (limite réglementaire pour le polluant P_h pour le site R_j).

Afin de réduire les rejets dans l'eau, la direction du raffinage avait décidé début 2005 de lancer le plan d'action « Eau Raffinage ». Ce plan a induit de nouveaux besoins pour le suivi de la performance. En effet, les acteurs avaient présenté une série de reproches vis-à-vis du système d'évaluation en place :

- le manque de préavis donnés par l'indicateur « indigo eau » dans la mesure où seuls les dépassements de limite sont identifiés
- la non corrélation systématique entre l'impact environnemental (quantités de polluants rejetées dans l'environnement) et le nombre de jours où une norme est dépassée (cf. exemple donné en fin du 5.3.1-a).
- une logique basée sur le dépassement des normes alors que les acteurs externes attendent des performances environnementales meilleures que les limites légales [André - 2006]
- la difficulté à analyser de façon synthétique les variations des indicateurs mensuels de rejets pour chacun des sites, environ 130 mesures différentes parviennent aux acteurs centraux uniquement pour l'eau
- la difficulté à communiquer en interne et en externe sur la base des indicateurs actuels

Ayant eu connaissance de ces reproches ainsi que de l'existence du plan d'action « Eau Raffinage », nous avons proposé à la direction du Raffinage de Total de mettre en place la démarche EPISSURE. La section suivante détaille les adaptations au terrain Total du processus de concertation cadrée.

11.3 Adaptation au terrain du processus de concertation de la démarche EPISSURE

Nous allons décrire successivement comment les trois étapes présentées en partie III (cf. 10.2.3) ont été adaptées à ce terrain d'expérimentation.

11.3.1 Etape n°1 - Cadrage de la démarche

Le groupe de pilotage qui a mené cette étape n°1 était constitué du responsable du contrôle de la performance, d'un représentant du département HSQE du raffinage (cf. 11.2) et d'un facilitateur (cf. 10.2.2). Les objectifs de cette phase de cadrage étaient de définir (cf. 10.2.3) :

- Les objectifs de l'évaluation et les décisions qu'elle doit éclairer
- Les niveaux hiérarchiques de l'évaluation
- Les échelles d'évaluations associées à chacun des niveaux d'évaluation
- la structure du processus de concertation, cela nécessite de définir les COC, d'identifier les acteurs à intégrer et de définir leurs degrés d'implication. Ces différents acteurs seront regroupés au sein d'un groupe de travail.

a) Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est de contribuer au pilotage du plan d'action « Eau Raffinage » en mettant en évidence les écarts constatés par rapport aux objectifs fixés. Une fois l'écart constaté, les décisions peuvent être : ne rien faire, l'arrêt d'une installation, un investissement dans de nouvelles installations de dépollution ... Le décideur est soit le directeur de la raffinerie, pour des petits investissements ou des arrêts courts, soit le directeur du raffinage pour des investissements plus importants ou des arrêts longs. Dans ce but, les acteurs souhaitaient évaluer tous les mois la performance de chacun des 12 sites de raffinage. L'évaluation doit par conséquent porter sur les entités R_{ij} (Raffinerie i durant le mois j). La mise en place de l'outil d'évaluation devait tenir compte des aspects suivants :

- la relative insatisfaction par rapport à l'utilisation des informations environnementales existantes (cf. 11.2)
- la durée, dans la mesure où le plan « Eau Raffinage » est prévu sur une période de 10 ans
- l'adaptation à un environnement multi-sites (12 sites de raffinage)
- la prise en compte des différents acteurs en excluant dans un premier temps les acteurs externes hors DRIRE
- une intégration dans le processus de reporting de l'entreprise

b) Niveaux hiérarchiques d'évaluation

Ils ont été choisis de la façon suivante :

- Le niveau 1 est celui des indicateurs donnant le rejet journalier des polluants P_h de chacune des raffineries.
- Le niveau 2 est celui des indicateurs mensuels de rejet des polluants P_h pour chacune des raffineries. C'est à ce niveau qu'est calculée la synthèse opérationnelle en faisant la moyenne des valeurs journalières du niveau 1.

- Le niveau 3 est celui de la raffinerie. C'est à ce niveau que va être calculée la synthèse intermédiaire que par mesure de simplification nous nommerons "indicateur de synthèse". Il est donné pour une raffinerie et un mois donnés.
- Enfin, le niveau 4 (celui de l'organisation) correspond à la direction du raffinage (cf. 11.2).

c) Echelles d'évaluation

Le groupe de pilotage a choisi, pour le niveau 3 (indicateur de synthèse témoignant de la performance environnementale d'une raffinerie donnée sur un mois donné) une échelle à cinq échelons (cf. figure n°9) indexés par $k=1, \dots, 5$. On dira que l'indicateur de synthèse affecte l'entité en échelon k . Le nombre d'échelons a été fixé à cinq pour pouvoir disposer de niveaux à la fois suffisamment détaillés pour rendre compte des évolutions et suffisamment simples pour être compréhensibles par tous. Chaque échelon a été conçu de façon à représenter une situation concrète bien définie de chacun des sites étudiés :

- « mauvaise » doit correspondre à une situation demandant la mise en œuvre immédiate d'actions dont les résultats sont attendus à court terme ;
- « médiocre » doit être compris comme un signal incitant à la vigilance et au déclenchement d'actions à court terme.
- « correcte » est associée à un fonctionnement satisfaisant des installations qui ne nécessite pas d'action particulière à court terme mais demande des actions à moyen terme pour viser un fonctionnement plus satisfaisant vis-à-vis de l'environnement
- « bonne » marque le premier stade d'une minimisation de l'impact sur l'environnement du site
- « excellente » correspond à un impact jugé négligeable par l'ensemble des acteurs

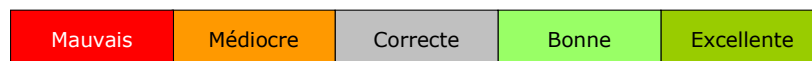


Figure 9 - Echelle ordinaire à cinq échelons utilisée pour l'indicateur de synthèse (Terrain d'expérimentation Total)

Pour le niveau 4, la représentation graphique croise l'échelle du niveau 3 et le nombre de raffineries sur chacun des échelons de ce niveau. La représentation graphique est donnée ci-après (cf. 11.4.2).

d) Structure du processus de concertation

Pour structurer la concertation, il a été nécessaire d'intégrer les aspects socioculturels de l'entreprise : groupe mondial avec une forte culture du résultat, volonté de s'ouvrir vers des parties prenantes extérieures et culture d'entreprise résultant de fusions assez récentes Certains de ces aspects, que nous n'avons pas détaillés ici pour des raisons de confidentialité, ont freiné le démarrage de cette étude. Pour faire accepter l'idée de mise en place d'une telle démarche d'évaluation, il a été notamment nécessaire de bien comprendre le rôle et les intérêts des

différents acteurs au sein de l'organisation [Crozier – 1983]. Plus de huit mois auront été nécessaires pour accorder les différents acteurs centraux sur la démarche.

Après avoir obtenu cet accord, le souci des acteurs centraux était d'organiser cette concertation. Ils étaient conscients de son importance mais tenaient à ce qu'elle aboutisse à des résultats concrets et exploitables dans le cadre du suivi du plan d'action « Eau Raffinage ». Le groupe de pilotage a alors choisi les COC suivantes (cf. 11.3.2 pour des précisions) :

- COC n°1 : indicateurs mensuels de rejet retenus sur chacun des sites (liste des P_h retenus) ;
- COC n°2 : normes sur chacun des indicateurs mensuels de rejet;
- COC n°3 : les valeurs des seuils d'indifférence et de préférence sur chacun des critères.
- COC n°4 : pour chaque site, le poids et le veto associés à chaque critère.

Puis, afin de présenter un socle commun suffisamment large pour permettre une comparaison des raffineries, le groupe de pilotage a décidé de structurer la démarche de la concertation mixte alliant une démarche descendante et ascendante (cf. 10.2.1) :

- Etape n°2.1 Proposition du contenu des COC par les acteurs centraux : il est demandé aux acteurs centraux de fournir des informations servant à circonscrire le champ des possibilités qu'ils jugent acceptables pour certains paramètres en veillant à laisser une marge de manœuvre qui permette d'établir une vraie discussion entre les acteurs locaux.
- Etape n°2.2 –Discussion sur le contenu des COC entre les acteurs locaux au sein des différentes raffineries
- Etape n°2.3 – Validation du contenu des COC pour l'ensemble des raffineries par les acteurs centraux : Les éléments résultant du dialogue entre les acteurs locaux sont remontés. Une discussion est alors engagée au niveau central afin que des décisions soient prises pour permettre la mise en œuvre effective de l'outil de reporting.

Au sujet d'un processus de concertation, il peut paraître étonnant de ne plus trouver d'acteurs locaux à partir de l'étape n°2.3. Comme nous le verrons ci-après, ceci s'explique par le fait que les acteurs centraux sont les seuls à avoir une vision d'ensemble des sites et qu'un des objectifs fixés était de pouvoir comparer les raffineries. Pour mettre en œuvre ce processus de concertation, le groupe de pilotage a mis en place deux types de groupes de travail. Il s'agit d'une part d'un groupe regroupant des acteurs centraux et de groupes de travail locaux associés à chacun des sites de raffinage (cf. composition donnée par le tableau n°9).

Etape	Acteurs Internes	Acteurs Externes
Etape n°2.1 Groupe de travail (GT) acteurs centraux	Directeurs des services (acteurs centraux): Hygiène / Sécurité / Env. Exploitation GSI / Contrôle de gestion + Groupe de Pilotage	Organismes de l'État (DRIRE)
Etape n°2.2 GT acteurs locaux	Directeur de la raffinerie Chef de service Environnement Chef de service Production Groupe Pilotage	À titre d'exemple car hors périmètre de l'étude menée : Collectivités locales (ex : mairies) ONG locale Association de riverains
Etape n°2.3 GT acteurs centraux	Idem Etape n°1	

Tableau 9 - Composition des groupes de travail (Terrain d'expérimentation Total)

Ces groupes se sont en fait constitués sur la base du volontariat et leur représentativité a été validée a posteriori. Les premières discussions ont fait apparaître que pour assurer le bon déroulement, il valait mieux prendre des sites pilotes avec des acteurs capables de porter une démarche d'un nouveau type. Deux sites se sont portés volontaires et ils ont été jugés suffisamment représentatifs pour se limiter à ce nombre. Ils seront notés, par la suite, site n°1 et site n°2.

Après avoir présenté le contexte du terrain d'expérimentation et son cadrage, nous allons présenter le déroulement de la phase de concertation.

11.3.2 Etape n°2 : Phase de concertation cadrée (définition de la valeur des COC)

11.3.2.1 Etape n° 2.1 - Proposition de contenu par les acteurs centraux (phase descendante)

a) Choix des indicateurs mensuels de rejet retenus sur chacun des sites (COC n°1)

Sur chacun des sites, les acteurs centraux proposent de se limiter aux polluants pour lesquels il existe des limites réglementaires locales et dont les sites sont à l'origine.

b) Détermination des normes sur chacun des indicateurs mensuels de rejet (COC n°2)

Les acteurs centraux ont rapidement pris conscience que la définition de ces normes constituait un élément important. En effet, ces normes reviennent à déterminer sur chacun des critères les limites dans lesquelles doivent se situer les rejets mensuels pour qu'en se plaçant du seul point de vue de ce critère son niveau d'impact puisse être qualifié d'« Excellent », « Bon », « Correct », « Médiocre » ou « Mauvais ». Ces normes sont exprimées en kg/jour en fonction des limites légales et sont notées $(n_{ih1}, \dots, n_{ih4})$ avec $n_{ih1} < \dots < n_{ih4}$ (n_{ihk} est la norme entre les niveaux d'impact k et k+1 pour le site i pour le polluant h) :

$$n_{ihk} = \alpha_{ihk} * L_h(R_i) \quad \text{Équation 2}$$

avec $L_h(R_i)$ limite légale du polluant P_h sur le site R_i (cf. 11.2) et α_{ihk} la valeur introduite pour être une donnée de concertation²⁷. Les acteurs centraux ont réfléchi sur la pertinence d'avoir des α_{ihk} communs à tous les sites. Le tableau n°10 ci-dessous présente les principaux arguments avancés dans ce sens.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Simplicité de compréhension et de mise en œuvre – Comparabilité entre les raffineries 	<ul style="list-style-type: none"> – Désavantage les raffineries les plus anciennes
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> – Induire en interne au raffinage une réelle démarche de pilotage de la performance en central qui motiverait les acteurs terrain 	<ul style="list-style-type: none"> – Décourager les raffineries les moins performantes en rendant mal compte de leurs évolutions, aussi minimales soient-elles – Désintéresser la participation des parties prenantes externes dans la mesure où tous les jeux semblent déjà faits avec des normes qui arrivent du central

Tableau 10 - Argumentaire vis-à-vis de normes (α_{ihk}) communes

Afin de garantir la capacité de l'outil à pouvoir comparer les raffineries, les acteurs centraux ont proposé d'avoir des coefficients α_{ihk} communs à tous les sites qui seront désormais notés α_{hk} . Il faut noter cependant que les normes conservent un aspect local dans la mesure où elles dépendent de la limite légale $L_h(R_i)$ qui est spécifique à chacun des sites.

Cette COC a été perçue comme complexe à définir. Dans ces conditions, le groupe de travail des acteurs centraux a proposé aux sites pilotes une logique de questionnement itératif pour la définition de ces α_{hk} . Le principe est de demander aux acteurs locaux de déterminer une première série de α_{hk} puis de procéder à une simulation sur les données historiques. Les acteurs locaux analysent alors si l'indicateur de synthèse ainsi calculé pour leur site rend compte de leur perception; Un exemple de ce questionnement itératif est donné ci-après (cf. figure n°10)

²⁷ Les α_{ihk} s'exprime en % de la norme légale de rejet

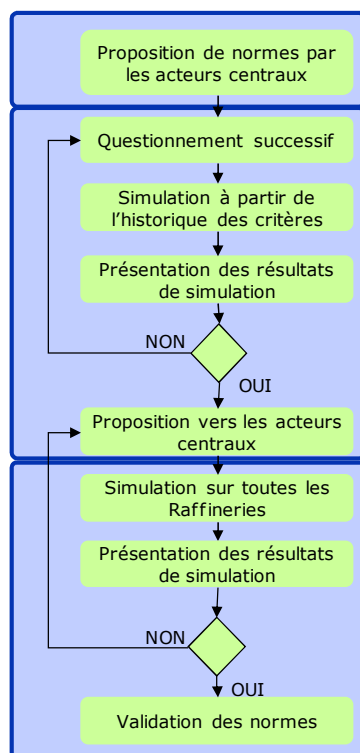


Figure 10 – Logique du questionnaire itératif

c) Seuils d'indifférence et de préférence sur chacun des critères (COC n°3)

Afin de ne pas donner une trop grande importance à des variations non significatives des moyennes mensuelles de rejet sur les différents polluants, ELECTRE TRI permet de prendre en compte deux seuils (cf. précisions techniques dans la section 2 de l'annexe n°3):

- un seuil d'indifférence qui correspond à l'écart maximum entre deux valeurs de rejets d'un même polluant sans que les dommages causés puissent être jugés significativement différents.
- Un seuil de préférence qui correspond à l'écart entre deux valeurs de rejets d'un même polluant à partir duquel on juge qu'il n'y a plus d'ambiguïté c'est-à-dire qu'il existe une différence significative entre ces deux valeurs

Les acteurs centraux ont proposé de fixer un seuil d'indifférence à 3% de la limite légale du polluant et un seuil de préférence à 6%.

d) Poids et veto associés à chaque critère (COC n°4)

La méthode ELECTRE TRI donne la possibilité d'associer à chaque critère un poids et un seuil de veto ce qui permet de prendre en compte le fait que les différents polluants peuvent ne pas avoir le même impact environnemental sur un site donné (cf. précisions techniques dans la section 3 de l'annexe n°3).

Les poids donnent la possibilité d'associer à chaque polluant une importance relative qui peut varier avec le site : on peut ainsi prendre en compte par exemple le fait que sur le site Ri, les rejets de phénol sont jugés significativement plus nocifs que ceux des matières en suspension (MES). Dans le contexte des raffineries Total, le groupe de travail a proposé l'équi-pondération entre les différents polluants. En effet, les normes sont exprimées en fonction des limites réglementaires qui sont elles-mêmes déterminées en fonction de la sensibilité de l'écosystème du site considéré

[DRIRE- 2006]. Le groupe de travail a considéré que ces limites rendaient compte de la dangerosité du polluant associé²⁸.

Les seuils de veto donnent, à chaque indicateur élémentaire, la possibilité de s'opposer à l'évaluation d'une entité Rij sur l'échelon k même si tous les autres indicateurs mensuels de rejets sont en accord avec cette évaluation (ex : un rejet très fort en Hydrocarbures peut interdire à l'indicateur de synthèse d'être « Excellent » même si tous les autres indicateurs mensuels de rejets ont un niveau d'impact « Excellent »). Le groupe de travail a demandé aux acteurs locaux des sites pilotes de fixer des seuils de veto.

Les quatre COC ainsi cadrées ont été proposées pour discussion aux acteurs locaux.

11.3.2.2 Etape n°2.2 – Discussion sur les COC avec les acteurs locaux

a) Choix des indicateurs mensuels de rejet (critères) retenus sur chacun des sites (COC n°1)

Les acteurs locaux ont passé en revue l'ensemble des polluants pour lesquels il existait des limites réglementaires locales et ont retenu uniquement ceux qui étaient liés à l'activité de la raffinerie soit 10 polluants pour le site n°1 et 7 pour le site n°2.

b) Normes sur chacun des indicateurs mensuels de rejet (COC n°2)

Comme attendu, la détermination des normes a fait l'objet d'intenses discussions. Très rapidement, dans la mesure où les normes dépendaient des limites réglementaires locales spécifiques à chacun des polluants, il n'est pas apparu nécessaire aux acteurs locaux d'avoir des coefficients α_{hk} dépendant des polluants. Ces coefficients seront désormais notés α_k . Sur chacun des sites pilotes, la démarche de questionnement itératif présentée en figure n°10 a été mise en place. Par exemple pour la définition de la norme « Excellente », les questions étaient les suivantes :

- Première question : « En vous basant sur votre expérience, en deçà de quelle limite considèreriez-vous la performance comme excellente tenant compte du fait d'un fonctionnement optimal des installations et de la limite de mesurabilité des polluants ? »
- Simulation sur les performances passées et présentation des résultats
- Deuxième question : « les résultats ainsi obtenus formalisent-ils l'idée que vous vous faisiez de la performance ? » et « Retrouvez-vous l'impact des événements environnementaux majeurs que vous avez connus ? »
- Et ainsi de suite jusqu'à arriver à un résultat satisfaisant pour toutes les parties prenantes.

Cette méthode a permis d'arriver à une proposition après deux itérations sur le site pilote n°1 et trois sur le site pilote n°2. La figure n°11 donne un exemple de l'évolution des positions au fil des itérations pour le site pilote n°2.

²⁸ La validité de cette hypothèse a été confirmée par un représentant de l'agence nationale des bassins.

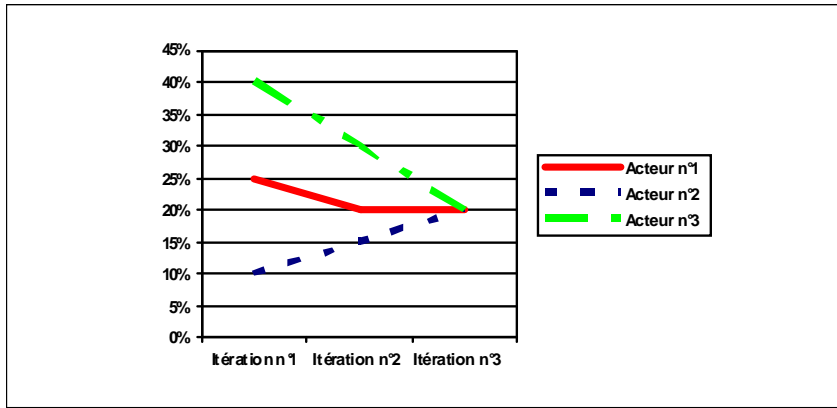


Figure 11 - Evolution de la valeur du coefficient α_1 au fil des discussions / simulations entre les différents acteurs

Cette relative rapidité s'explique essentiellement par le fait que les acteurs réunis avaient des images relativement similaires sur les performances passées de leur raffinerie respective. En revanche, les deux sites pilotes sont parvenus à des résultats différents (cf. figure n°12). On expliquera à l'étape 2.3 (cf. 11.3.2.3) comment cette divergence a pu être résolue.

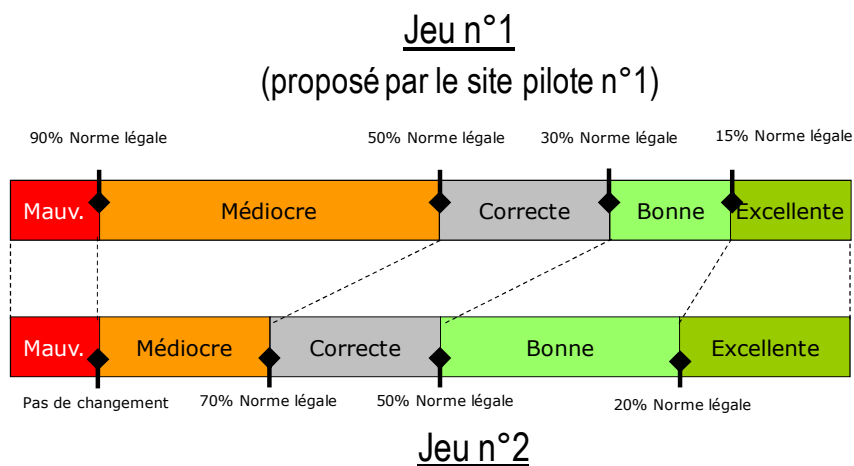


Figure 12 -. Différents profils limites proposés par les sites pilotes

Ces deux jeux témoignent de perceptions différentes. Par exemple, les acteurs du site n°1 estiment qu'être à 70% de la limite légale témoigne d'une performance médiocre alors que pour les acteurs du site n°2 (raffinerie plus ancienne), cette même performance est perçue comme « correcte ».

c) Seuils d'indifférence et de préférence autour de chacune des normes (COC n°3)

Les acteurs locaux n'ont pas remis en cause les propositions de seuils données par les acteurs centraux.

d) Poids et veto associés à chaque indicateur élémentaire (COC n°4)

Les acteurs locaux ont confirmé l'option d'équi-pondération dans la mesure où les limites réglementaires rendent déjà compte de la dangerosité du polluant.

Concernant les seuils de veto, un consensus a été trouvé entre les deux sites pilotes (cf. figure n°13).

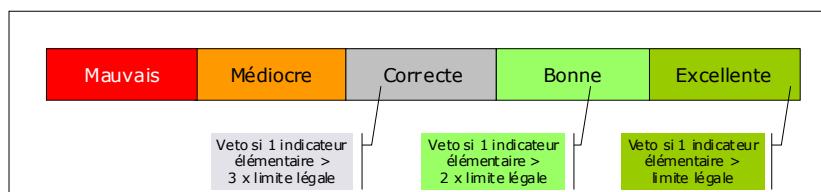


Figure 13 - Seuils de veto proposés par les sites pilotes

À l'issue de cette étape, les acteurs locaux ont soumis les résultats de leurs discussions aux acteurs centraux.

11.3.2.3 Etape n°2.3 – Validation du contenu des COC pour l'ensemble des raffineries par les acteurs centraux

Si les deux premières étapes ont été suffisantes pour définir trois des quatre COC, cette troisième étape d'arbitrage s'est avérée nécessaire pour la définition des normes (COC n°2). Pour ce faire, une simulation a été conduite avec les deux jeux de normes pour l'ensemble des raffineries sur les années 2004 et 2005.

Sans surprise le jeu n°2 engendre un décalage vers le haut des évaluations. Durant cette étape l'objectif n'était pas d'analyser si les performances étaient bonnes ou médiocres mais plutôt de choisir le jeu témoignant le mieux de la perception d'ensemble qu'ont les acteurs centraux. En effet, ce sont les seuls à avoir cette vision d'ensemble. Au vu du résultat des simulations, choisir le jeu n°1 conduira à estimer la performance globale comme insatisfaisante (« Médiocre » et « Correcte ») dans environ 60% des cas et comme satisfaisante (« Bonne » et « Excellente ») dans seulement 40% des cas. Alors que choisir le jeu n°2 conduira à une évaluation inversée.

Cependant, le choix ne peut pas se faire sans avoir une vision au niveau de chaque indicateur mensuel de rejet. En effet, le choix du jeu n°1 revient à fixer des objectifs plus ambitieux. Il reste donc à examiner si ces objectifs sont atteignables pour la majorité des indicateurs sur les différents sites. Dans le cas contraire, la démarche d'évaluation risquerait de ne pas emporter l'adhésion des acteurs locaux. Une étude complémentaire a montré que malgré une situation différente selon les polluants et les raffineries, les niveaux d'impact les plus faibles (« Excellent » et « Bon ») du jeu n°1 pouvaient, sauf cas très spécifiques, être atteints par l'ensemble des raffineries.

Les acteurs centraux ont donc opté pour le jeu n°1. L'outil d'évaluation est désormais techniquement prêt pour sa mise en œuvre. L'ultime étape va consister en une validation officielle.

11.3.3 Etape n°3 – Mise en service de l'indicateur de synthèse

La validation en Comité de Direction du Raffinage a été nécessaire pour donner sa légitimité à la démarche d'évaluation.

Les acteurs centraux ont déjà insisté sur le fait que, une fois en place, cet outil doit pouvoir être utilisé dans un contexte contractuel entre les différents acteurs. Si la concertation était fondamentale dans la phase de mise en place, elle doit ensuite laisser place à un outil de

conformation dont l'objectif est d'inciter les acteurs à adopter un type de comportement souhaité [Moisdon - 1997].

11.4 Adaptation au terrain des outils de synthèse de la démarche EPISSURE

Nous allons détailler dans cette section, l'adaptation des outils de la démarche EPISSURE pour calculer les 3 synthèses (cf. 8.2) :

- La synthèse opérationnelle permettant de passer, sur un mois donné, des évaluations journalières de rejet aux évaluations mensuelles ;
- La synthèse intermédiaire permettant de passer, sur un mois donné, des évaluations sur chacun des polluants à celle de la raffinerie ;
- La synthèse managériale permettant de passer des évaluations de chacune des raffineries à celle de l'ensemble des raffineries.

11.4.1 Synthèse opérationnelle

La synthèse opérationnelle revient à calculer la moyenne sur le mois des différents polluants c'est-à-dire les valeurs de chaque polluant P_h rejeté durant le mois j sur le site R_i . Les acteurs avaient le souci de conserver les indicateurs tels qu'ils étaient. Un essai a été effectué pour calculer une moyenne mobile en donnant plus d'importance aux valeurs des derniers jours du mois. Ce choix n'a pas été retenu car estimé trop éloigné des pratiques actuelles tout en n'apportant pas une valeur ajoutée suffisante. Nous allons décrire ci-après la synthèse intermédiaire.

11.4.2 Synthèse Intermédiaire : mise en œuvre d'ELECTRE TRI

Ce paragraphe présente les grandes lignes de l'adaptation d'ELECTRE TRI, l'annexe n°3 donne des précisions sur ces adaptations. Les données environnementales que prend en compte cet outil d'évaluation sont les données issues du calcul de la synthèse opérationnelle c'est-à-dire les quantités du polluant P_h rejeté durant le mois j sur le site R_i . Partant de ces données, l'outil doit être utilisé pour déterminer la catégorie la mieux justifiée à laquelle il convient d'affecter chaque entité. Selon la méthode ELECTRE TRI, cette catégorie doit être telle que d'une part il existe une majorité suffisante (cf. annexe n°3 - section 5) d'indicateurs mensuels de rejet (tenant compte de leurs poids) qui soient favorables à l'affectation à la catégorie k et que, d'autre part, parmi la minorité des indicateurs mensuels de rejet s'opposant à cette affectation, aucun d'eux ne mette son veto.

Comme nous l'avons vu dans la présentation du contexte (cf. 11.2), l'impact environnemental sur un site donné dépend du polluant considéré. Pour rendre ces impacts comparables (et ne pas leur faire dire plus qu'ils ne peuvent), ils ont été rapportés à des normes s'exprimant en fonction des limites légales du polluant (cf. Equation n°2 cf. 11.3.1). L'affectation va reposer sur la façon dont se comparent les quantités de rejet mensuel à ces différentes normes.

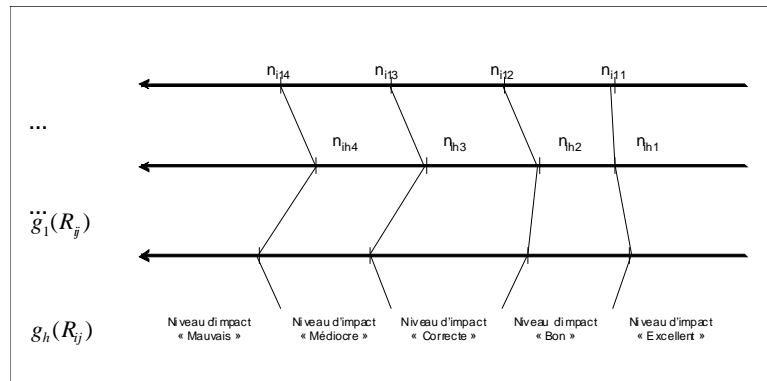


Figure 14 - Définition des normes et des niveaux d'impact associés

La méthode ELECTRE TRI conduit à affecter mois après mois chaque R_i à une catégorie. Pour opérer cette affectation, il est nécessaire de choisir un niveau de majorité (seuil de coupe - cf. annexe n°3) qui a été pris à une valeur de 2/3 qui correspond à la valeur par défaut proposée pour la méthode.

Une fois cette affectation faite, le groupe de pilotage a choisi une forme graphique donnant l'évolution de la performance dans le temps. Un objectif annuel est fixé pour chacun des sites. L'outil permet de suivre l'écart par rapport à cet objectif permettant ainsi un véritable pilotage de la performance (cf. figure n°15).

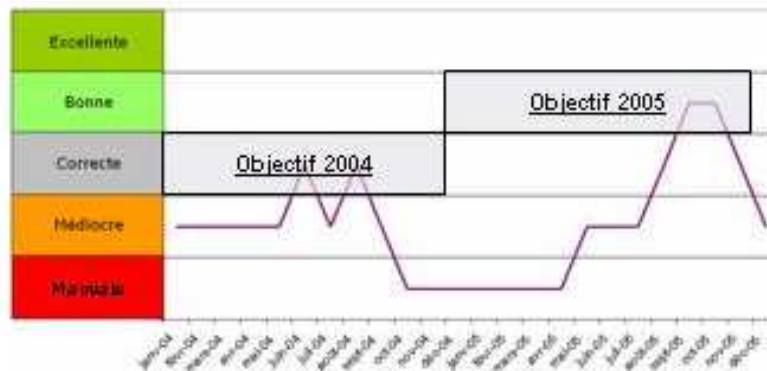


Figure 15 - Exemple d'évolution de la performance par rapport aux objectifs annuels

Après avoir présenté les adaptations nécessaires aux outils des synthèses opérationnelles et intermédiaires, nous allons préciser celles associées au dernier niveau de synthèse.

11.4.3 Synthèse managériale

La synthèse managériale consiste à choisir une vue graphique permettant de donner une vue d'ensemble de la performance des raffineries. Cette vue croise le résultat de la synthèse intermédiaire pour chacune des raffineries, l'évolution sur 12 mois glissants et l'objectif pour l'année N. La figure n°16 ci-dessous donne un exemple de cette vue.

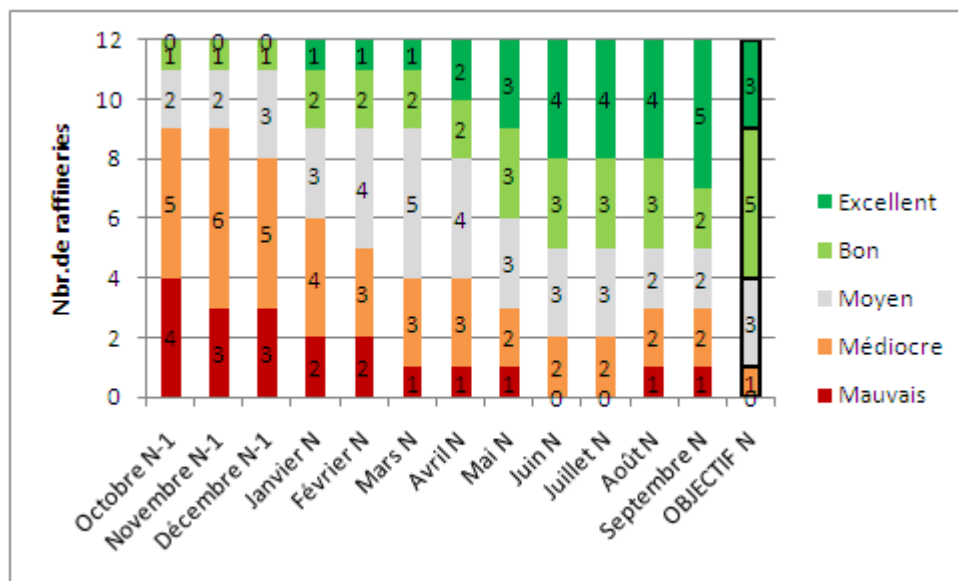


Figure 16 - Exemple de vue de synthèse du niveau 4

Le parti pris choisi a été de mettre en évidence les écarts entre les objectifs fixés et la situation réelle concernant la répartition des raffineries sur les différents échelons de l'échelle d'évaluation. Chaque écart peut alors, grâce à l'imbrication hiérarchique, faire l'objet d'une analyse pour savoir quels éléments en sont la cause. Dans l'exemple présenté ci-dessus (cf. figure n°16) :

- l'objectif ne prévoyait aucune raffinerie évaluée comme "mauvaise".
- l'analyse des synthèses intermédiaires va permettre de déterminer quelle raffinerie est concernée par cette évaluation.
- l'analyse des synthèses opérationnelles de cette raffinerie va permettre d'identifier les polluants qui sont à l'origine de cette "mauvaise" performance.

Nous comprenons ainsi l'intérêt de l'imbrication hiérarchique qui permet à chaque niveau de l'organisation d'identifier les causes d'un écart par rapport à un objectif donné et de pouvoir piloter la performance environnementale vis-à-vis des rejets dans l'eau. Après avoir présenté toutes les adaptations de la démarche EPISSURE au terrain d'expérimentation Total, nous allons maintenant analyser les principaux retours de ce terrain.

11.5 Principaux constats issus du terrain d'expérimentation

Au cours de l'expérimentation sur ce terrain, nous avons clairement perçu l'intérêt qu'avait Total pour la mise en place d'indicateurs de synthèse lui permettant de piloter sa performance environnementale vis-à-vis des rejets des raffineries dans l'eau. La mise en œuvre de la démarche EPISSURE, nous a permis dans le cas Total de tirer trois types de constats

a) Capacité de l'outil de synthèse intermédiaire (ELECTRE TRI) à intégrer les spécificités de la performance environnementale

L'une des principales attentes des acteurs vis-à-vis de l'outil était sa capacité à élaborer un indicateur de synthèse qui ait un sens dans le contexte environnemental (prise en compte de multiples indicateurs et de spécificités locales). Les présentations des résultats aussi bien dans les raffineries qu'auprès des acteurs centraux ont été accueillies très favorablement. En effet, les

résultats présentés ont permis aux participants de raccrocher leurs perceptions aux évolutions tangibles de l'indicateur de synthèse.

« Cet indicateur de performance retranscrit bien l'image que j'avais sur les 18 derniers mois » a constaté le directeur Environnement d'un site pilote

Cet accueil positif s'explique non seulement par le rôle qu'a joué la démarche de concertation (cf. 4.2.5.2) mais aussi par le fait que la méthode ELECTRE TRI s'est avérée adaptée à la problématique environnementale. Contrairement à la somme pondérée, la synthèse qu'elle opère porte seulement sur les aspects qualitatifs significatifs mis en évidence par les mesures quantitatives de rejet de polluants. Les acteurs ont été sensibles au fait que ELECTRE TRI interdit les formes de compensation permettant, par exemple, à un résultat « correct » de devenir « bon » le mois suivant tout simplement parce que de petites améliorations sur la plupart des polluants viendraient compenser une dégradation sur un autre (ce qui pourrait se produire avec une synthèse reposant sur la somme pondérée – cf. 9.2.1).

b) Capacité du processus de concertation cadrée à donner lieu à une véritable discussion permettant la reconnaissance et l'appropriation des indicateurs de synthèse par les différents acteurs

La démarche de mise en place a été ressentie comme un temps fort en termes de partage et de discussions constructives.

Côté partage, nous avons vu qu'au cours des discussions, de nombreux points de vue ont été échangés. L'enchaînement des différentes étapes (Propositions centrales – Analyses locales – Discussion entre central et local) a favorisé le partage en permettant aux acteurs locaux de débattre sur la base d'éléments tangibles issus des objectifs centraux et aux acteurs centraux de mieux comprendre les spécificités des sites. En effet, il était annoncé aux acteurs locaux que, sous réserve de respecter le cadrage des indicateurs, tout pouvait être remis en question et que si aucune proposition n'était faite en local, ce serait la proposition du central qui serait adoptée.

En plus d'avoir initié de nombreux échanges, ces discussions sont apparues constructives et ont permis d'arriver à des propositions concrètes dont voici quelques exemples :

- Les acteurs locaux ont pris conscience que, d'une part, il était intéressant, pour chaque polluant, d'apprécier la valeur des rejets plutôt que le nombre de dépassements des limites réglementaires, et d'autre part, qu'il était souhaitable de mettre en place un pilotage de la performance ayant pour objectif de faire mieux que les limites réglementaires.
- Les discussions sur les choix des normes associées aux indicateurs élémentaires ont fait l'objet de très nombreux échanges entre les différents acteurs à tous les niveaux. Durant ces échanges, chaque acteur a pu faire comprendre son point de vue dans la mesure où la concertation avait lieu sur des bases tangibles (proposition par les acteurs centraux). Ceci a permis d'aboutir à des résultats concrets : validation des normes associées aux indicateurs mensuels de rejet.

En outre, l'aspect constructif des discussions a conduit à renforcer la dynamique au sein des équipes. En effet, la mise en place d'un indicateur d'un nouveau type avec une démarche novatrice a été source de motivation. Celle-ci s'est traduite notamment par la grande disponibilité des différents acteurs malgré des emplois du temps chargés.

Le dernier point concerne le positionnement du décideur dans la construction de notre outil. Le décideur est soit le directeur de la raffinerie pour des petits investissements soit le directeur du raffinage pour des investissements plus importants. Ces deux acteurs ont été rencontrés mais ils n'ont que très peu pris part à la mise au point de l'outil d'évaluation. Ils vont donc être amenés à

prendre des décisions sur la base d'un outil qui aura été élaboré avec les préférences de leurs équipes et d'acteurs extérieurs.

c) Capacité de la démarche à se pérenniser au sein de l'organisation de l'entreprise.

Dans la mise en place de la démarche, nous nous sommes heurtés aux difficultés suivantes :

L'utilisation d'indicateur de synthèse dans le domaine environnemental éveille, a priori, une certaine méfiance au sein des responsables. Effet, le raffinage Total a essayé, comme beaucoup d'entreprises, d'évaluer sa performance environnementale en utilisant des sommes pondérées qui la plupart du temps ne permettaient pas de rendre compte de leur perception sans doute pour les raisons évoquées dans le choix des outils de synthèse (cf. 9.1.2).

La communication d'un indicateur de synthèse au management est délicate. Elle va permettre de passer d'une situation où la perception d'ensemble était difficile à une situation où elle est très simple voire même trop simple. Le plus grand soin doit être apporté à cette synthèse afin qu'elle n'induisse pas une mauvaise perception et engendre la prise de mauvaises décisions.

La mise en place d'indicateur de synthèse de performance environnementale nécessite d'ouvrir la concertation à des acteurs externes ; dans le cas présenté ici cela n'a pas eu lieu du fait d'une résistance interne. Il faut en premier lieu sélectionner des acteurs « constructifs » c'est-à-dire acceptant une approche compatible avec la raison d'être du site. En second lieu, l'entreprise doit accepter de s'ouvrir en toute transparence vis-à-vis de ces acteurs sans que la plupart du temps elle y voie un bénéfice à court terme.

Pour pallier ces difficultés, nous avons pu nous appuyer sur :

- un temps important consacré à l'explication de la démarche aux différents acteurs
- l'inscription de cette démarche dans un contexte expérimental c'est-à-dire peu formalisé et sans qu'il soit nécessaire de prendre des positions de management
- l'intérêt, pour légitimer la méthode ELECTRE TRI, de mener des simulations sur l'historique plutôt que de se lancer dans des explications précises
- le rôle tout à fait primordial que jouait le groupe du pilotage (cf. 11.3.1) pour faciliter l'insertion organisationnelle de l'outil d'évaluation.

Au résultat, l'outil a été mis en place en avril 2006 soit plus de deux ans après les premiers contacts. Il a fonctionné durant 9 mois. Puis un nouveau directeur Environnement / Qualité est arrivé au raffinage. Son arrivée a coïncidé avec l'apparition de problèmes techniques engendrant une hausse significative des incidents de fonctionnement. Pour gérer ces urgences, la nouvelle équipe s'est centrée dans un premier temps sur le respect des normes environnementales sans volonté réelle d'aller plus loin. En outre, au fil du temps, tous les membres du groupe de pilotage ont quitté le siège ce qui fait que l'outil a été progressivement abandonné. Avant de mener une analyse plus approfondie de ces différents éléments en partie V, nous allons présenter les terrains d'expérimentation associés à notre deuxième champ de recherche, c'est-à-dire le mécénat d'entreprise.

12 Terrains d'expérimentation pour l'évaluation de la performance des actions de mécénat financées par l'entreprise

12.1 Introduction

Environ un an après le démarrage du terrain d'expérimentation sur la performance environnementale, nous nous sommes lancés à la recherche de terrains d'expérimentation sur le champ du mécénat (cf. 6). Nous avons dans un premier temps contacté sans succès plusieurs entreprises puis avons pris rapidement contact avec deux associations que sont l'Admical et "IMS-Entreprendre pour la Cité" (Institut de Mécénat et de Solidarité). Si le contact avec l'Admical n'a rien donné, des relations constructives ont été tissées avec l'IMS²⁹. Très vite, nous avons pu être mis en relation pour expliquer nos recherches avec environ une dizaine d'entreprises adhérentes de l'IMS. Sept se sont déclarées volontaires pour expérimenter la démarche EPISSURE. Etant seul à conduire ces recherches, nous n'avons finalement retenu que 4 entreprises en choisissant des terrains les plus complémentaires possibles. Au sein de ces entreprises, nous avons conduit sept terrains d'expérimentation (dont un sans présence sur le terrain) de juillet 2007 à juillet 2008. Sur tous ces terrains, il s'agissait d'évaluer la performance d'un projet de mécénat. La philosophie retenue pour l'évaluation ne consistait pas à juger si le projet est bon ou mauvais mais à évaluer si le projet a atteint les objectifs qui lui avaient été fixés. Pour fixer les objectifs, le principe consiste à faire participer les parties prenantes du projet (représentants de la fondation, de l'entreprise, des associations...). Pour chaque projet, l'évaluation est basée des critères de réussite se déclinant eux-mêmes en indicateurs élémentaires de terrain.

En suivant la même logique que dans le chapitre précédent, nous allons décrire chacun des terrains de recherches, puis détailler les adaptations à ces terrains de la démarche EPISSURE. Enfin nous présenterons les principaux enseignements tirés de ces expérimentations.

12.2 Présentation des terrains d'expérimentation

Sept terrains d'expérimentation ont été menés auprès de quatre fondations d'entreprise :

- Fondation Petzl (Grenoble) avec le projet d'une école de la montagne au Népal³⁰
- Fondation Kronenbourg (Strasbourg) avec deux projets³¹ :
 - un projet de restaurant d'insertion sociale
 - un projet avec l'association "Jardin de la montagne verte" pour la culture de fruits et légumes par des adultes en difficulté
- Fondation Olympique Lyonnais / Cegid (Lyon) avec deux projets³² :
 - le projet "Immersion" ayant pour objectif de permettre à des jeunes en difficulté de découvrir l'entreprise
 - le projet "Docteur Clown" d'animation ludique en hôpital pour les enfants malades

²⁹ Créé en 1986, IMS-Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de 200 entreprises. Sa vocation est de les aider à intégrer, dans leur politique de Responsabilité Sociale, des démarches d'Engagement Sociétal innovantes, répondant à la fois à leurs enjeux de développement et aux attentes de la Société.

³⁰ Fondation Petzl: <http://fr.petzl.com/petzl/frontoffice/static/fondation/fondation-petzl.htm>

³¹ Fondation Kronenbourg : http://www.brasseries-kronenbourg.com/corporate/entreprise_engagee/

³² Fondation Olympique Lyonnais : <http://www.olweb.fr/index.php?lng=fr&pid=910101>

- Fondation RATP avec deux projets³³ :
 - o le projet "T'as trouvé un job" pour l'insertion professionnelle des jeunes,
 - o le projet "Rencontre sur Tatamis" d'éducation civique pour les jeunes par le sport

Une analyse rapide de ces terrains fait tout d'abord apparaître un certain nombre de points communs. Premièrement, pour tous ces différents terrains, la construction d'indicateurs de synthèse sur une base de concertation est une première. Tous les terrains attendaient beaucoup de la démarche car elle répondait à une de leurs problématiques. Le deuxième point commun concerne les aspects liés à la nature hétérogène des données sur lesquelles va porter la synthèse :

- Les données de performance apparaissent plus qualitatives que quantitative. Bon nombre d'entre elles même si elles sont évaluées quantitativement ne permettent de donner sens qu'à des comparaisons ordinales.
- En outre, ces données recèlent souvent une part d'arbitraire qui rend les petits écarts non chargés de sens
- Les données favorables à une bonne évaluation ne doivent pas venir compenser de façon systématique celles qui au contraire étaient défavorables à cette bonne évaluation

En revanche, il existe un certain nombre de différences entre ces projets. Le premier élément tient à leurs objectifs qui couvrent des domaines assez différents : national vs. international, jeunes vs. adultes, entreprise vs. société civile. Les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé sont de tailles variées (de la PME au groupe de grande taille) et interviennent dans des secteurs d'activité différents ce qui constitue la deuxième différence. Enfin la dernière différence concerne la maturité des acteurs des associations vis-à-vis de l'évaluation avec lesquels nous avons travaillé. Certaines associations avaient des connaissances faibles des pratiques de l'évaluation et découvraient le sujet avec quelques inquiétudes quant à leur autonomie (cf. 6.3). D'autres, au contraire, avaient déjà une solide expérience des pratiques d'évaluation.

Une fois le contexte des terrains d'expérimentation défini, nous allons présenter dans un premier temps les adaptations nécessaires au processus de concertation cadrée puis celles nécessaires aux outils de synthèse.

12.3 Adaptation aux terrains du processus de concertation de la démarche EPISSURE

Nous allons décrire successivement comment les trois étapes présentées en partie III (cf. 10.2.3) ont été adaptées à ces terrains d'expérimentation.

12.3.1 Etape n°1 - Cadrage de la démarche

Pour chacun des terrains d'expérimentation, le groupe de pilotage (cf. 10.2.3) qui a mené cette étape n°1 était constitué du dirigeant de la fondation, d'un représentant de l'IMS et d'un facilitateur (cf. 10.2.2). Nous rappelons que les objectifs de cette phase de cadrage sont de définir :

- Les objectifs de l'évaluation et les décisions qu'elle doit éclairer
- Les niveaux hiérarchiques de l'évaluation qui sont au nombre de quatre (organisation - action - critères - indicateurs cf. 8.2)

³³ Fondation RATP : <http://www.fondation-ratp.fr/>

- Les échelles verbales ordinales d'évaluations associées à chacun des niveaux d'évaluation (cf. 8.2)
- La structure du processus de concertation, ceci nécessite de définir les Caractéristique Objet de la Concertation (COC - cf. 10.2.2), d'identifier les acteurs à intégrer et de définir leurs degrés d'implication. Ces différents acteurs seront regroupés au sein d'un groupe de travail.

Chacun de ces points va être détaillé ci-après. Cette étape de cadrage est, théoriquement, spécifique à chaque terrain. En pratique, elle a été initiée avec le premier terrain puis améliorée au fil du temps pour avoir la forme jugée satisfaisante pour les différents acteurs. C'est la forme finalisée que nous présentons ici.

a) Objectif de l'évaluation

L'évaluation doit éclairer la décision de la fondation (en règle générale de façon annuelle pour le conseil d'administration) sur la suite à donner à un projet : poursuivre l'investissement dans un projet avec ou sans condition ou arrêter cet investissement. L'évaluation ne consiste pas à juger si un projet est bon ou mauvais mais à évaluer si le projet a atteint les objectifs qui avaient été fixés. En outre, la plupart du temps, si l'entreprise investit dans une action de mécénat c'est dans un objectif de résultat (d'abord sur l'intérêt général puis dans un deuxième temps sur ses intérêts - cf. 6.2). En conséquence, les objectifs fixés sont des objectifs d'impact et non de moyens. Si ces propos peuvent sembler classiques dans le contexte de l'entreprise, ils apparaissent nouveaux dans le contexte du mécénat (cf. 6.2). Par exemple, si la notion d'objectif était bien présente, ces objectifs n'étaient pas toujours formalisés auprès des fondations et associations que nous avons rencontrées (cf. 6.2). Une fois l'expérimentation terminée, les acteurs souhaitaient pouvoir continuer la démarche en :

- définissant et faisant évoluer les objectifs fixés pour une action
- formalisant un reporting analysant la performance et l'écart par rapport à l'objectif

b) Les niveaux hiérarchiques d'évaluation

Lors du premier terrain, les niveaux suivants ont été adoptés (cf. figure n°17) :

- Le niveau 4 correspond à la fondation. À ce niveau, il doit être possible d'avoir une vue sur les différents projets financés par la fondation.
- Dans la logique du lien « évaluation - décision », le niveau 3 a été choisi comme celui de chacun des projets. C'est à ce niveau que la démarche doit permettre de situer un projet par rapport à ses objectifs
- Le niveau 2 a été choisi comme le niveau intermédiaire d'évaluation d'un projet c'est-à-dire de ce que nous avons appelé les critères de réussite. Ces critères sont définis comme les conditions a posteriori selon lesquelles les acteurs concernés par le projet pourraient le considérer comme un succès. La méthodologie d'identification de ces critères de réussite sera détaillée durant l'étape n°2 (cf. 12.2.2)
- Enfin, le niveau 1 a été défini comme celui des indicateurs de terrain.

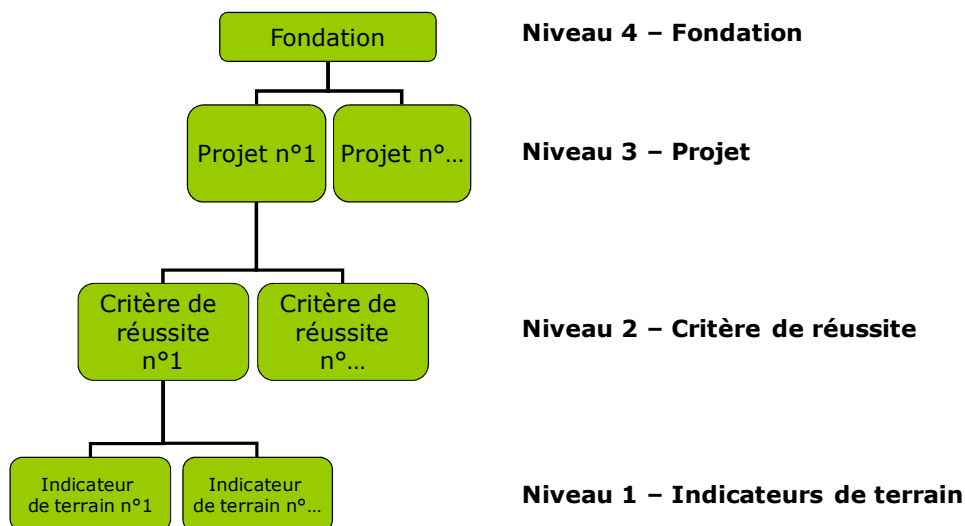


Figure 17- Les 4 niveaux hiérarchiques d'évaluation (Terrains d'expérimentation du mécénat)

Ces 4 niveaux, élaborés lors du premier terrain, ont été adoptés par l'intégralité des acteurs des autres terrains. Cette convergence rapide peut s'expliquer non seulement par la bonne adaptation de cette structure à la problématique mais aussi par le fait que les acteurs ne partaient d'aucun existant.

c) *Echelles verbales ordinales*

Les différents terrains ont tous convergé vers un même type d'échelle dont le détail dépend du niveau d'évaluation. Le principe consiste à se positionner par rapport à des objectifs (cf. objectif de l'évaluation ci- dessus).

Pour les niveaux 1 et 2, l'échelle proposée est à 16 échelons s'organisant en 8 échelons principaux subdivisés chacun en deux mentions (cf. figure n°18). Ces échelles sont aussi bien utilisables pour des indicateurs s'exprimant sur des bases numériques ou verbales.

N° Ech.	Echelle des critères	Mention
1	Objectif très largement dépassé	Haute
2		Basse
3	Objectif largement dépassé	Haute
4		Basse
5	Objectif dépassé	Haute
6		Basse
7	Objectif atteint	Haute
8		Basse
9	Objectif partiellement atteint	Haute
10		Basse
11	Objectif très partiellement atteint	Haute
12		Basse
13	Objectif non atteint	Haute
14		Basse
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute
16		Basse

Figure 18 – Echelle ordinale d'évaluation pour les indicateurs et critères (Terrains du mécénat)

Les objectifs sont déterminés au niveau 1. Plus précisément, ce sont, à minima, trois éléments d'objectifs qui sont fixés à ce niveau :

- Valeur satisfaisante, c'est-à-dire la valeur pour laquelle il est estimé, qu'au vu de ce seul indicateur, le projet atteint ses objectifs³⁴. Cette valeur correspond à l'échelon n°8 de l'échelle.
- Valeur idéale, c'est-à-dire la valeur pour laquelle il est estimé, qu'au vu de ce seul indicateur, le projet ne peut pas aller au-delà. Cette valeur correspond à l'échelon n°1 de l'échelle.
- Valeur plancher, c'est-à-dire la valeur pour laquelle il est estimé, qu'au vu de ce seul indicateur, le projet n'a même pas cherché à atteindre son objectif. Cette valeur correspond à l'échelon n°16 de l'échelle.

Pour le niveau 3, nous avons retenu une échelle du même principe (positionnement par rapport à des objectifs) mais plus synthétique. La figure n°19 donne le détail des 4 échelons de cette échelle.

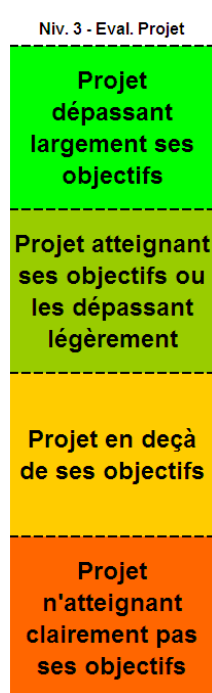


Figure 19 - Echelle ordinaire d'évaluation pour les actions de mécénat)

Enfin pour le niveau 4, la représentation graphique³⁵ choisie prend en compte conjointement deux échelles ordinales : celle associée au niveau 3 et une autre témoignant de l'importance de l'investissement dans les projets pour l'entreprise. L'importance de l'investissement n'est pas uniquement financière mais fait intervenir tous les types d'investissement (cf. les différentes natures du mécénat - 6.1.1). Cette échelle comporte deux niveaux :

- Investissement faible
- Investissement fort

³⁴ La détermination des objectifs fait partie de la phase de concertation (cf. 12.3.2.2)

³⁵ La représentation graphique est donnée ci-après (cf. 12.4.3).

d) Structuration de la concertation

Pour intégrer les différents éléments du contexte d'évaluation d'une action de mécénat (problématique naissante et peu structurée, acteurs associatifs et entreprise se connaissant mal ... - cf. 6.3), nous avons proposé un processus essentiellement ascendant³⁶ (cf. 10.1) se structurant en trois sous-étapes :

- Etape 2.1 - Identification, formalisation et hiérarchisation des critères de réussite (niveau 2) qui correspondent à la détermination des paramètres nécessaires à la synthèse intermédiaire. Les COC associées à cette étape sont (voir détails ci-après - cf. 12.3.2.1):
 - o Les critères de réussite
 - o Le poids de ces critères
 - o Les pouvoirs de veto
- Etape 2.2 – Identification des indicateurs élémentaires (niveau 3) associés aux critères de réussite retenus à l'étape 2.1. Les COC associées à cette étape sont (voir détails ci- après - cf. 12.3.2.2):
 - o Les indicateurs
 - o Le poids de ces indicateurs
 - o La base de règles
- Etape 2.3 - Détermination des objectifs associés aux indicateurs. Les COC associées à cette étape sont les objectifs qui se subdivisent en à minima trois éléments (voir détails ci-après - cf. 12.3.2.3)
 - o Valeur satisfaisante,
 - o Valeur idéale
 - o Valeur plancher

Sur chacune de ces étapes la concertation se déroule sur les COC et selon une démarche incrémentale et itérative (cf. 10.2.3). Le caractère incrémental se traduit par le fait que les COC sont discutées opération de synthèse par opération de synthèse. Les COC de l'étape 2.1 correspondent à la synthèse intermédiaire (notée SI) quant aux COC des étapes 2.2 et 2.3, elles correspondent à la synthèse opérationnelle (notée SO). Le caractère itératif se traduit par le fait que chaque réunion du groupe peut être l'occasion de retravailler des points précédemment vus³⁷. Le processus de concertation ainsi défini nécessite environ 4 réunions avec le groupe de travail. La figure n°20 ci- dessous indique le déroulement de principe de la concertation.

³⁶ Le côté descendant de la démarche se limite à la participation des décideurs au processus de concertation.

³⁷ Les conditions de retour sont précisées ci-après (cf. 12.3)

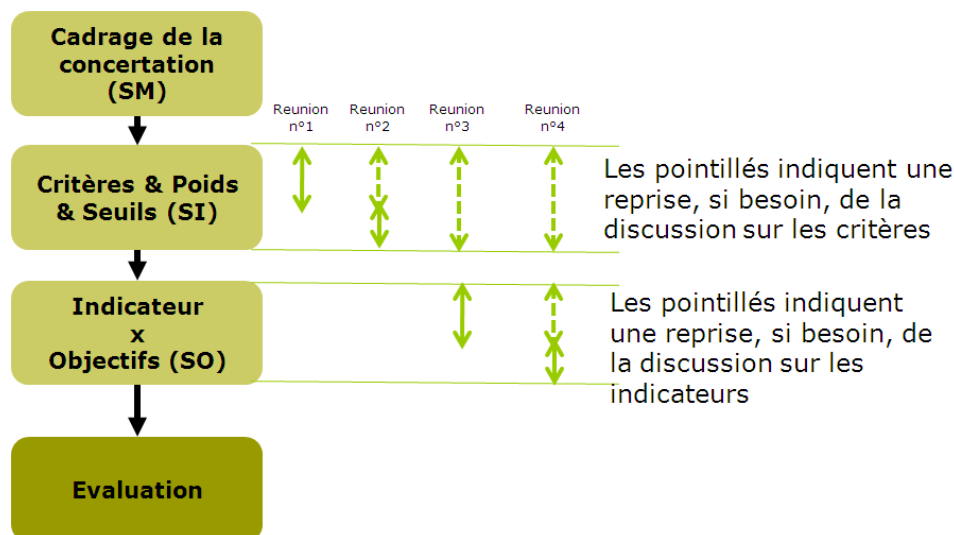


Figure 20 - Principe de la démarche de concertation (terrains du mécénat)

Le choix du caractère itératif résulte de la volonté de laisser la porte ouverte aux discussions, de permettre une maturation des sujets et enfin de permettre aux acteurs de s'approprier la démarche³⁸(cf. 10.2.2). Nous décrivons ci-après plus en détail ce processus (cf. 12.3.2).

Enfin, les groupes de travail, même si les cas ont été différents selon les terrains, se composaient d'acteurs externes (principalement issus de l'association en charge du projet) et d'acteurs internes à l'entreprise (cf. 6.3). Ces groupes allaient de 4 personnes (Terrain Petzl) à 12 personnes (Terrain Kronembourg).

Après avoir cadré le processus de concertation, nous allons maintenant en présenter le déroulement.

12.3.2 Etape n°2 : Phase de concertation pour la définition des COC

12.3.2.1 Etape 2.1 - Identification, formalisation et hiérarchisation des critères de réussite

Les COC associées à cette étape sont celles qui vont permettre la mise en œuvre de la synthèse intermédiaire. Comme vu précédemment (cf. 9.1.3), c'est ELECTRE TRI qui est utilisée. Ces COC correspondent aux paramètres nécessaires à la mise en œuvre d'ELECTRE TRI :

- COC SI n°1 (Synthèse intermédiaire) les critères appelés ici critères de réussite
- COC SI n°2 : le poids de ces critères
- COC SI n°3 : les pouvoirs de veto

Ces discussions se déroulent le plus souvent durant les deux premières réunions du groupe de travail.

a) Critères de réussite (COC SI n°1)

La détermination des critères de réussite (niveau 2) était l'objet de la première réunion du groupe de travail. Après une présentation générale de la démarche EPISSURE, le facilitateur organisait la concertation. Il posait, tout d'abord, la question suivante à l'ensemble des membres du groupe de travail : « De votre position et uniquement de votre position, indiquez ce qui constitue les critères de réussite de ce projet ? » ou autrement dit « Qu'est-ce qui de votre position, vous ferait

³⁸ Le sujet de l'évaluation est nouveau pour un bon nombre d'acteurs (cf. 12.1)

dire à la fin de ce projet qu'il a été une réussite ? ». Cette nécessité de se positionner uniquement par rapport à son rôle est apparue à partir de la troisième expérimentation. Elle a pour objectif de permettre à chaque acteur d'une part d'exprimer son point de vue et d'autre part de mieux comprendre celui des autres acteurs.

Un temps de réflexion était laissé à chaque participant durant lequel il devait indiquer ses idées à l'aide d'un post-it (une idée écrite en caractère lisible par post-it) avec des couleurs différentes selon l'origine (fondation, entreprise, association en charge du projet et autre).

À l'issue de ce temps de réflexion, chaque participant expose ses critères de réussite un par un. Le facilitateur les regroupe par grandes catégories. Les seules questions autorisées durant cette phase de présentation, sont les questions de compréhension.

Une fois que toutes les idées sont exprimées, elles doivent être regroupées voire reformulées. À ce stade de la discussion, chacun peut exprimer un point de vue plus large que celui issu de sa propre position. La reformulation préconisée est d'exprimer chacun des critères de réussite à l'aide d'un verbe d'action. Par exemple, ce projet est une réussite s'il est parvenu à « Renforcer la proximité des jeunes avec le monde du travail » ou « Améliorer les comportements des jeunes bénéficiaires ». Ce type de formulation peut sembler un peu restrictif mais il permet à chaque acteur de se positionner dans une logique d'évaluation d'impacts et non de moyens ce qui est en lien avec l'objectif de l'évaluation (cf. 4.3.3.1).

Durant cette phase, la parole est libre. Le facilitateur doit veiller à ce que tout le monde s'exprime. En fin de cette phase, le groupe de travail doit être parvenu à formaliser la première version des critères de réussite. Cette version pourra évoluer au fil des discussions.

b) Poids des critères³⁹ (COC SI n°2)

Avant le début de la discussion, le facilitateur procède à un rappel sur la signification des poids en termes de pouvoir de vote. La première question posée était de savoir si les acteurs accordaient la même importance à tous les critères de réussite.

Si la réponse était non, une discussion était engagée pour déterminer les poids à l'aide de la méthode des cartes révisée de J.Simos [Roy & Figueira - 1998]. Pour initier la discussion, le facilitateur fournissait une carte par critère, des cartes blanches. Il demandait aux acteurs de classer les cartes des critères par ordre d'importance en précisant qu'il était possible de mettre des critères ex -aquo et d'utiliser une ou plusieurs cartes blanches pour marquer une séparation nette entre des critères de réussite.

Par défaut, tous les critères de réussite étaient mis sur un même niveau. Une fois un accord obtenu sur un classement, le facilitateur demandait aux différents acteurs de déterminer une fourchette pour indiquer le ratio entre le critère le plus important et le moins important à l'aide de la question suivante « Entre le critère (nom du critère le plus important) et le critère (nom du critère le moins important), indiquez une fourchette pour exprimer le ratio d'importance ».

Durant cette phase, la seule condition posée par le facilitateur était d'aboutir à un accord sur le jeu de poids. En effet, il n'est pas envisagé de conserver plusieurs jeux de poids. Ce choix s'explique par l'objectif de l'évaluation (cf. cadrage de la démarche - 12.3.1) qui consiste à éclairer la décision de l'entreprise sur la suite à donner au projet.

³⁹ Durant ces discussions, il était fréquent que les acteurs reviennent sur les critères de réussite (définition et/ou formulation)

c) Veto associé à chaque critère⁴⁰ (COC SI n°3)

Lors des deux premières expérimentations, nous avons proposé au groupe de travail de déterminer d'une part les seuils de discrimination (permettant de prendre en compte la mauvaise connaissance) et d'autre part les seuils de veto (permettant d'empêcher une bonne évaluation du projet si l'un des critères était mal évalué). Ces deux discussions (seuils de discrimination et veto) furent assez longues car les acteurs avaient du mal à comprendre les différents concepts associés à ces différentes notions. Une fois le principe compris, la seule vraie discussion portait sur la nécessité de mettre un veto ou non sur les critères. Dès la troisième expérimentation, des valeurs par défaut étaient fixées pour les seuils de discrimination (cf. 12.4) et la discussion n'avait lieu que sur la nécessité ou non de donner un veto aux différents critères.

Les COC associées à la synthèse intermédiaire ainsi déterminées, la prochaine étape consistait à définir les indicateurs élémentaires associés aux critères de réussite.

12.3.2.2 Etape 2.2 - Association d'indicateurs de terrain aux critères de réussite

Les COC associées sont à cette étape celles qui vont permettre la mise en œuvre de la synthèse opérationnelle. Parmi les méthodes possibles (cf. 9.2), c'est la médiane pondérée sur base de règle qui a été choisie. Nous expliciterons ci-après (cf. 12.4) les raisons de ce choix. Les COC correspondent aux valeurs à attribuer aux paramètres nécessaires à la mise en œuvre de cette méthode :

- COC SO n°1 (Synthèse Opérationnelle) les indicateurs élémentaires
- COC SO n°2 : le poids de ces indicateurs élémentaires
- COC SO n°3 : les règles de la base

Ces discussions se sont déroulées le plus souvent durant la troisième réunion du groupe de travail.

a) Indicateurs élémentaires (COC SO n°1)

Au fil des premières discussions, les associations ont fait part de leur crainte de voir alourdir leurs tâches de reporting. Même si elles avaient perçu l'intérêt de la démarche d'évaluation proposée, elles ne souhaitaient pas passer trop de temps sur leur reporting. Dès le deuxième terrain d'expérimentation, nous avons constaté que si les discussions sur les indicateurs élémentaires débutaient en se basant uniquement sur l'existant, les besoins, à quelques rares exceptions, étaient couverts. En outre, cette approche offrait plusieurs avantages. Premièrement, elle permettait de pouvoir débiter plus rapidement l'évaluation car il n'était pas nécessaire de définir et de mettre en place de nouveaux indicateurs. Deuxièmement, cela permettait d'avoir déjà une base pour la discussion sur les objectifs (étape 2.3 - cf. 12.3.2.3).

Le facilitateur organisait la concertation de la façon suivante : « Sur le critère (nom du critère), quels sont les indicateurs existants qui pourraient être utilisés pour évaluer l'atteinte de ce critère de réussite ? ». Comme vu dans la structuration de la concertation (cf. 12.3.1), cette discussion sur les indicateurs va bien souvent générer de nouvelles questions et discussions sur les critères de réussite. Ces dernières aboutissaient soit à une reformulation ou bien souvent à la fusion de deux critères estimés finalement très proches lorsqu'on analysait les indicateurs associés.

⁴⁰ Durant ces discussions, il était fréquent que les acteurs reviennent sur les critères de réussite (définition et/ou formulation) ainsi que sur les poids.

b) Poids des indicateurs élémentaires (COC SO n°2)

La première question posée était de savoir si les acteurs accordaient tous la même importance à tous ces indicateurs. Contrairement aux poids des critères de réussite (cf. 12.3.2.1), les acteurs lors des différents terrains se sont accordés sur une équi-pondération. Si tel n'avait pas été le cas, nous aurions utilisé la même méthode (cartes de J.Simos) et le même processus de concertation que pour le poids des critères de réussite (cf. 12.3.2.1).

Si les acteurs ont préféré une équi-pondération, c'est bien dans un objectif de simplicité. En effet, il leur semblait complexe d'avoir différents types de poids et la plupart d'entre eux s'y perdaient un peu.

c) Règles de la base (COC SO n°3)

Avant de débiter les discussions, le facilitateur exposait le principe de la médiane avec base de règles en expliquant qu'elle permettait de limiter l'évaluation sur un critère dans le cas où une minorité d'indicateurs a une mauvaise évaluation alors que toutes les autres évaluations sont bonnes⁴¹. À ce stade de la discussion, le facilitateur demandait aux acteurs du groupe de travail de s'accorder sur la nécessité de mise en place d'une telle base. La réponse fut positive sur les sept terrains d'expérimentation. Le facilitateur proposait une base par défaut (cf. 12.4). Il la décrivait et demandait si cette base convenait. Dans tous les cas la réponse fut positive et aucune discussion n'a donc eu lieu pour faire évoluer cette base.

Toutes les COC permettant la synthèse opérationnelle étant définies, il nous reste maintenant à fixer les objectifs pour l'évaluation.

12.3.2.3 Etape n°2.3 – Détermination des objectifs associés aux indicateurs

Les COC associées à cette étape sont celles qui vont permettre de contractualiser les objectifs de performance sur chacun des indicateurs. Ces COC correspondent aux valeurs à attribuer aux paramètres permettant de déterminer les échelons sur les échelles ordinales du niveau 1. Trois valeurs doivent a minima être définies⁴² (cf. 12.3.1):

- Valeur satisfaisante
- Valeur idéale
- Valeur plancher

Ces discussions se sont déroulées le plus souvent durant la quatrième et dernière réunion du groupe de travail. Pour l'un des terrains, elle a nécessité la tenue d'une cinquième réunion. Le processus de concertation va dépendre du type d'indicateur élémentaire, il est décrit ci-après. Précisons auparavant que comme vu dans la structuration de la concertation (cf. 12.3.1), cette concertation sur la détermination des objectifs a bien souvent généré de nouvelles questions et discussions sur les indicateurs voire les critères associés. Ces discussions peuvent aboutir à la suppression de l'indicateur, à l'identification d'un nouvel indicateur plus approprié. Si la discussion remontait au niveau du critère de réussite, le résultat pouvait être soit une reformulation ou bien souvent la fusion de deux critères estimés finalement très proches lorsqu'on analysait les indicateurs et objectifs associés.

⁴¹ Dans ce cas, l'utilisation de la médiane sans base de règles donne une bonne évaluation

⁴² Concept proche du Dartboard cf. 3.2.5

a) Processus de concertation dans le cas d'un indicateur élémentaire s'exprimant sous une forme numérique⁴³

Le facilitateur va alors demander aux acteurs du groupe de travail au moins trois valeurs numériques de référence en posant les trois questions suivantes dans cet ordre :

- quelle est selon vous, la valeur cible à atteindre d'ici un an pour que vous considériez que, du seul point de vue de cet indicateur, le projet soit considéré comme une réussite ? (détermination de la valeur de l'échelon n°8)
- À partir de quelle valeur, selon vous, vous pourriez considérer que le projet, du seul point de vue de cet indicateur, est un succès au delà de toutes espérances ? (détermination de la valeur de l'échelon n°1)
- En deçà de quelle valeur, selon vous, vous pourriez considérer que le projet, du seul point de vue de cet indicateur, est un échec complet ? (détermination de la valeur de l'échelon n°16)

Pour chacune de ces questions, la réponse est d'abord donnée par les acteurs qui ont été à l'origine de la proposition de l'indicateur. La discussion est alors ouverte à tous jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé. Sur tous les indicateurs issus des sept terrains d'expérimentation, le consensus est trouvé rapidement sur les objectifs. La principale raison évoquée par les acteurs est que cette discussion sur les objectifs a lieu en fin du processus. Les acteurs se connaissent bien et peuvent ainsi discuter de façon constructive. Par exemple, pour un indicateur destiné à suivre le nombre de jeunes à former, la figure n°21 ci- dessous donne une illustration du résultat obtenu.

			Nbre de licenciés bénéficiant du dispositif	
			Objectif	Eval.
1	Objectif très largement dépassé	Haute	1300	
2		Basse		
3	Objectif largement dépassé	Haute		
4		Basse		
5	Objectif dépassé	Haute		
6		Basse		
7	Objectif atteint	Haute		
8		Basse	800	
9	Objectif partiellement atteint	Haute		
10		Basse		
11	Objectif très partiellement atteint	Haute		
12		Basse		
13	Objectif non atteint	Haute		
14		Basse		
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute		
16		Basse	600	

Figure 21 – Détermination des objectifs pour les indicateurs (Terrains du mécénat)

Une fois l'accord trouvé sur les trois valeurs de référence, les valeurs correspondantes aux autres échelons sont calculées par interpolation linéaire. Le facilitateur présente le résultat et demande aux acteurs du groupe de travail si les valeurs ainsi calculées pour les échelons (2, ..., 7, 9, 10, ...

⁴³ Un indicateur s'exprimant sous forme numérique peut avoir soit une signification quantitative soit qualitative

15) leur conviennent. En reprenant notre exemple, la figure n°22 illustre ce que présente le facilitateur.

		Nbre de licenciés bénéficiant du dispositif	
		Objectif	Eval.
1	Objectif très largement dépassé	Haute	1300
2		Basse	1229
3	Objectif largement dépassé	Haute	1157
4		Basse	1086
5	Objectif dépassé	Haute	1014
6		Basse	943
7	Objectif atteint	Haute	871
8		Basse	800
9	Objectif partiellement atteint	Haute	775
10		Basse	750
11	Objectif très partiellement atteint	Haute	725
12		Basse	700
13	Objectif non atteint	Haute	675
14		Basse	650
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute	625
16		Basse	600

Figure 22 – Calcul de valeur des objectifs associés à chacun des échelons sur la base de trois valeurs déterminées par les acteurs du processus d'évaluation (Terrains du mécénat)

Si cette proposition n'est pas validée par le groupe de travail, les acteurs peuvent choisir de fixer d'autres valeurs de référence pour d'autres échelons (en plus des échelons n°1, n°8 et n°16). Un nouveau calcul par interpolation linéaire est alors mené pour déterminer la valeur des échelons entre les valeurs de référence. Toujours avec notre exemple, la figure n°23 illustre le cas où la valeur correspondant à l'échelon n°4 a été choisie comme référence.

		Nbre de licenciés bénéficiant du dispositif	
		Objectif	Eval.
1	Objectif très largement dépassé	Haute	1300
2		Basse	1233
3	Objectif largement dépassé	Haute	1167
4		Basse	1100
5	Objectif dépassé	Haute	1014
6		Basse	943
7	Objectif atteint	Haute	871
8		Basse	800
9	Objectif partiellement atteint	Haute	775
10		Basse	750
11	Objectif très partiellement atteint	Haute	725
12		Basse	700
13	Objectif non atteint	Haute	675
14		Basse	650
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute	625
16		Basse	600

Figure 23 - Calcul de valeur des objectifs associés à chacun des échelons sur la base de quatre valeurs déterminées par les acteurs du processus d'évaluation (Terrains du mécénat)

b) Processus de concertation dans le cas d'un indicateur élémentaire s'exprimant sous une forme verbale ordinale

Le principe suivi est le même si ce n'est que les différents éléments des objectifs sont décrits grâce à des définitions précises. Le facilitateur va dans un premier temps demander aux acteurs du groupe de travail qu'ils décrivent précisément les échelons correspondant à la situation visée, idéale et plancher. Dans un deuxième temps, le facilitateur va demander la description d'au moins deux échelons supplémentaires.

Par exemple, pour un indicateur destiné à suivre la mise en place d'une organisation locale, la figure n°24 ci-dessous donne une illustration.

		Mise en place d'une organisation locale néerlenn	
		Objectif	Eval.
1	Objectif très largement dépassé	Haute	Autonomie financière du système
2		Basse	
3	Objectif largement dépassé	Haute	
4		Basse	
5	Objectif dépassé	Haute	Toute l'équipe est en place en autonomie
6		Basse	
7	Objectif atteint	Haute	
8		Basse	Toute l'équipe est en place sans autonomie // fondation
9	Objectif partiellement atteint	Haute	
10		Basse	
11	Objectif très partiellement atteint	Haute	Une équipe mixte népal // europe est en place
12		Basse	
13	Objectif non atteint	Haute	Un directeur technique est nommé
14		Basse	
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute	
16		Basse	Aucun contact ou en phase d'étude

Figure 24 – Description des échelons d'évaluation dans le cas d'un indicateur s'exprimant sous forme verbale

Pour chacune de ces descriptions, une formulation est d'abord proposée par les acteurs qui ont été à l'origine de l'indicateur. La discussion est alors ouverte à tous jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé. Sur tous les indicateurs issus des sept terrains d'expérimentation, le consensus est trouvé rapidement sur la description des objectifs.

Nous terminons ainsi la description du processus de concertation associé à la détermination des COC. Nous allons décrire maintenant la façon dont la démarche, une fois mise en place est mise en service.

12.3.3 Etape n°3 – Mise en service de l'indicateur de synthèse

La démarche d'évaluation construite durant la phase de concertation devait être ensuite validée formellement par l'entreprise. Le plus souvent cette validation a eu lieu par le responsable de la fondation. Sur les sept terrains⁴⁴, quatre terrains ont été formellement validés⁴⁵. Les entreprises concernées ont, alors, débuté la mise en place de la démarche EPISSURE sur d'autres projets.

De la même façon que pour le terrain Total, il faut noter qu'une fois en place, EPISSURE doit pouvoir être utilisée dans un contexte contractuel entre les différents acteurs. Si la concertation

⁴⁴ Deux avec la fondation Kronembourg, deux avec la fondation RATP, deux avec la fondation Olympique Lyonnais et un avec la fondation Petzl - cf. 12.2)

⁴⁵ Ces quatre terrains correspondent à ceux menés dans deux entreprises.

est fondamentale dans la phase de mise en place, elle doit ensuite laisser place à un outil de conformation dont l'objectif est d'inciter les acteurs à adopter un type de comportement souhaité [Moisdon - 1997].

Nous avons présenté les adaptations du processus de concertation de la démarche EPISSURE. Nous allons, maintenant, préciser celles nécessaires à l'emploi des outils pour les synthèses présentées à la section 3.3.

12.4 Adaptation aux terrains des outils de synthèse de la démarche EPISSURE

Nous allons présenter ici les adaptations aux différents terrains des outils de synthèse retenus pour la démarche EPISSURE (cf. 9).

12.4.1 Synthèse Opérationnelle

Avant de donner les raisons du choix de la médiane pondérée sur base de règles, il y a lieu d'apporter quelques précisions sur la façon dont l'évaluation des indicateurs est positionnée sur l'échelle des indicateurs.

a) Principe du positionnement de l'évaluation des indicateurs sur l'échelle ordinale

Pour les indicateurs s'exprimant sous forme numérique, chaque échelon est déterminé par une limite haute et une limite basse. Pour un indicateur à satisfaction croissante, la valeur de la limite basse correspond à la valeur déterminée lors du processus de concertation (cf. étape n° 2.3) et la limite haute correspond à la valeur associée à l'échelon supérieur. En conclusion, un indicateur est positionné sur un échelon si la valeur associée à son évaluation est comprise entre les deux limites de cet échelon.

Pour les indicateurs s'exprimant sur une échelle verbale, le positionnement est effectué manuellement lors de la phase d'évaluation.

b) Raison du choix de la méthode de la médiane pondérée sur base de règles

En plus de l'intégration des éléments généraux associés à la synthèse opérationnelle (cf. 9.2.1) nous cherchions une méthode apte à synthétiser des informations :

- toutes exprimées sur une même échelle qui était uniquement ordinale⁴⁶ ;
- intégrant une part non négligeable de mauvaises connaissances. Les impacts de l'évaluation du mécénat sont difficiles à évaluer et le plus souvent, ils le sont sur une base qualitative (même si les indicateurs sont exprimés sous une forme numérique) ;
- qui ne pouvaient que difficilement donner lieu à compensation.

Dans ce contexte, l'utilisation de la médiane semblait adaptée. Néanmoins pour réduire encore les possibilités de compensation, la nécessité de compléter la médiane par une base de règles est apparue clairement lors des premières expérimentations. L'événement déclencheur a été le cas d'un critère de réussite décrit par trois indicateurs de même poids. Deux indicateurs étaient très bien évalués (échelon n°2) et le troisième très mal (échelon n°15). La médiane donnait "Objectif largement dépassé / Mention Basse" (échelon n°2). Ce résultat est apparu inacceptable pour les acteurs du groupe de travail en raison de la mauvaise évaluation sur le troisième indicateur. À ce stade, nous aurions pu réfléchir à un outil où le rôle dévolu à la médiane serait remplacé par

⁴⁶ Indépendamment de l'ordre, aucune signification quantitative ne pouvait être donnée à la valeur des échelons

d'autres règles. Néanmoins devant les difficultés potentielles de mise en œuvre (cf. 9.1.2.2), nous avons proposé d'appuyer la médiane sur une base de règles bornant l'évaluation du critère à une valeur de satisfaction maximale⁴⁷. La valeur de cette borne dépend de la valeur de l'indicateur le plus mal évalué (cf. 9.2.3).

c) Description de la base de règles

La base de règles proposée (cf. figure n°25) comprend deux règles qui la déterminent totalement:

- Si, sur l'ensemble des indicateurs associés au critère, l'évaluation la plus faible est comprise entre l'échelon n°1 et l'échelon n°4, alors la valeur de l'évaluation du critère de réussite n'est pas bornée
- Dans les autres cas, si sur l'ensemble des indicateurs associés au critère de réussite, l'évaluation la plus faible est égale à l'échelon E_k , alors la valeur de l'évaluation du critère est au mieux égale à l'échelon E_{k-3} .

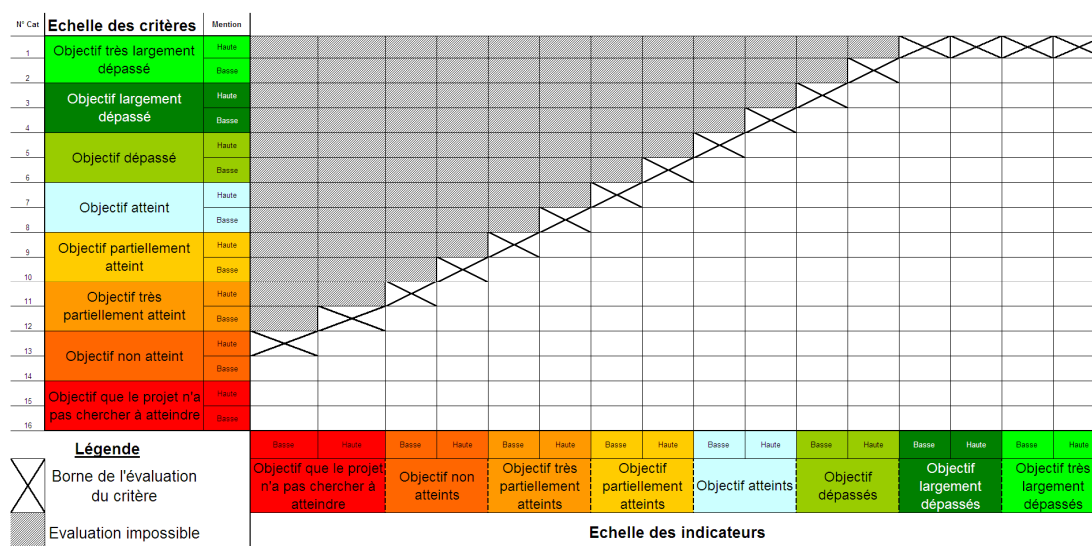


Figure 25 - Base de règles par défaut

Cette base de règles, initialement présentée comme la base par défaut pouvant être modifiée durant la phase de concertation, a rapidement été comprise et acceptée telle quelle sur tous les terrains d'expérimentation.

Après avoir décrit les adaptations nécessaires à la mise en œuvre de l'outil de synthèse opérationnelle, nous allons présenter celles nécessaires à l'outil ELECTRE TRI utilisé pour la synthèse intermédiaire.

12.4.2 Synthèse Intermédiaire : mise en œuvre d'ELECTRE TRI

Ce paragraphe présente les grandes lignes de l'adaptation d'ELECTRE TRI, l'annexe n°4 donne des précisions sur ces adaptations. Les données que prend en compte l'outil de synthèse sont les échelons d'évaluation associés à chaque critère de réussite (noté sur ce terrain g_h) durant une période donnée (notée j , en général l'année) pour un projet (noté sur ce terrain P_j). Partant de ces

⁴⁷ Il n'a pas été envisagé d'introduire des règles supplémentaires permettant de garantir une satisfaction minimale au critère si l'un des indicateurs est bien évalué

données, l'outil doit être utilisé pour déterminer l'échelon le mieux justifié auquel il convient d'affecter chaque projet.

Pour permettre la synthèse des critères de réussite, 4 profils limite ont été définis. Ces profils fixent les limites dans lesquelles doit se situer l'évaluation des critères de réussite pour qu'en se plaçant du seul point de vue de ce critère, l'évaluation du projet puisse être qualifiée de "Projet dépassant largement ses objectifs"(k=1), de "Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement" (k=2), "Projet en deçà de ses objectifs" (k=3) ou "Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs" (k=4). La figure n°26 ci-dessous donne ces profils limite.

	Niv. 3 - Eval. Projet	N° Ech.	Niv. 2 - Critères de réussite	Mention
Profil limite de la catégorie n°1	Projet dépassant largement ses Objectif	1	Objectif très largement dépassé	Haute
		2		Basse
		3	Objectif largement dépassé	Haute
		4		Basse
Profil limite de la catégorie n°2	Projet atteignant ses Objectif ou les dépassant légèrement	5	Objectif dépassé	Haute
		6		Basse
		7	Objectif atteint	Haute
		8		Basse
Profil limite de la catégorie n°3	Projet en deçà de ses Objectif	9	Objectif partiellement atteint	Haute
		10		Basse
		11	Objectif très partiellement atteint	Haute
		12		Basse
Profil limite de la catégorie n°4	Projet n'atteignant clairement pas ses Objectif	13	Objectif non atteint	Haute
		14		Basse
		15	Objectif que le projet n'a pas chercher à atteindre	Haute
		16		Basse

Figure 26 - Profils limites (terrains du mécénat)

La détermination de ces profils repose sur une logique simple. Chaque profil limite regroupe 4 échelons de l'échelle utilisée pour les critères de réussite. À la différence du terrain d'expérimentation environnemental, ces profils limites sont fixés et ne font pas l'objet de discussion.

Comme évoqué lors de la description de l'étape n°2.1 (cf. 12.3.2.1), la définition de la valeur des seuils n'a pas donné lieu à concertation. Les différents seuils de discrimination ont été fixés de la façon suivante :

- La valeur du seuil d'indifférence fixée à un échelon ;
- La valeur du seuil de préférence faible fixé à 3 échelons.

La valeur du seuil de veto est variable. Elle est fixée de façon à empêcher l'évaluation sur les échelons :

- "Projet dépassant largement ses objectifs"(k=1) si l'un des critères est évalué entre les échelons n°13 et n°16 ;
- "Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement" (k=2), si l'un des critères est évalué aux les échelons n°15 ou n°16 ;
- Aucun seuil de veto n'empêche l'évaluation sur les deux derniers échelons : "Projet en deçà de ses objectifs" (k=3) et "Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs" (k=4).

Ces différentes valeurs de seuils correspondent en fait à celles déterminées sur le premier terrain (cf. 12.2.2.1). Elles ont été testées à partir du deuxième terrain et les acteurs des différents groupes de travail ne les ont jamais remises en cause.

Après avoir décrit les adaptations nécessaires à la mise en œuvre de l'outil de synthèse intermédiaire, nous allons présenter celles nécessaires à l'outil utilisé pour la synthèse managériale.

12.4.3 Synthèse managériale

La synthèse managériale consiste à choisir une vue graphique permettant de donner une vue d'ensemble de la performance des projets financés par une entreprise (ou une fondation d'entreprise). Cette vue croise le résultat de la synthèse intermédiaire avec l'importance en terme d'investissement de chacun des projets (cf. 12.3.1). Elle permet d'identifier le nombre de projets au croisement de ces deux axes. L'évaluation de l'importance de cet investissement est évaluée par l'entreprise. La figure n°27 ci-dessous donne un exemple de cette vue.

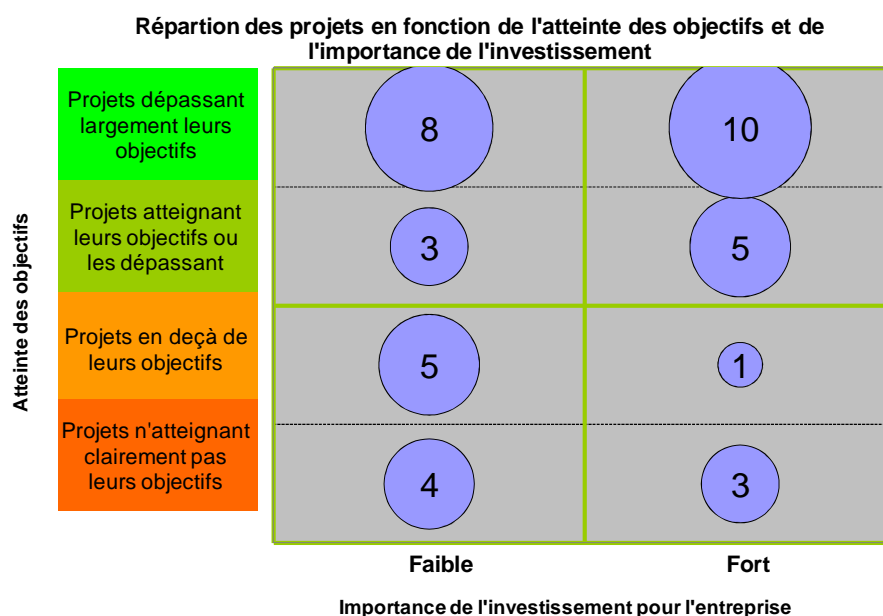


Figure 27 - Exemple de visualisation des résultats de la synthèse managériale (Terrains du mécénat)

Cette vue a pour objectif d'éclairer la décision des responsables de l'entreprise ou de la fondation en leur permettant d'identifier les projets sur lesquels, il est nécessaire de se pencher (ex: projets sur lesquels l'entreprise a beaucoup investi et qui n'atteignent clairement pas leurs objectifs). Une fois ces projets identifiés, il est possible grâce à l'imbrication hiérarchique de préciser les critères à l'origine de cette évaluation puis les indicateurs associés. Les acteurs ont alors tous les éléments pour piloter la performance des projets de mécénat financés par l'entreprise.

Après avoir présenté la démarche, nous allons maintenant analyser les principaux retours de ces terrains.

12.5 Principaux constats issus des terrains d'expérimentation

À l'issue de ces sept terrains d'expérimentation, nous pouvons dire que la démarche EPISSURE a reçu un accueil positif. Outre les enseignements tirés lors de la mise en place du processus de concertation et directement intégrés (cf. 12.3), nous allons détailler les autres éléments marquants. Une analyse plus fine de la démarche et notamment de sa capacité à être généralisée sera menée en partie V.

a) Intérêt d'expérimentation sur le champ du mécénat

Le premier constat est qu'il existe sur le terrain une très forte attente pour disposer d'outils d'évaluation à la fois adaptés et pertinents permettant une réelle évaluation et donnant des éléments de réponse à la traditionnelle question des entreprises « avons-nous bien fait d'investir sur ce projet ? ». La plus grande attente, bien que non exprimée comme telle, est de disposer de synthèses permettant de mieux comprendre l'information disponible. En effet, ce n'est pas le manque d'information qui rend la tâche délicate mais son abondance et principalement l'aspect multicritère de ces informations (cf. 6.3). Cette forte attente s'est traduite notamment par une grande disponibilité des acteurs sur le terrain. En effet, ils avaient tous envie d'arriver à des résultats concrets et satisfaisants. Nous avons mené plusieurs dizaines de groupes de travail et avons rencontré des acteurs variés (au total une cinquantaine d'acteurs différents : entreprises, fondations, associations et IMS). Dans tous les cas, le taux de présentisme était proche de 100% pour chacune des réunions.

Le deuxième constat porte sur les critères de réussite (niveau 2). Bien que les groupes de travail aient été menés de façon indépendante (aucune recommandation sur le résultat n'était faite par le chercheur), ils ont abouti à des critères pouvant appartenir à trois familles de critères de même nature :

- Critères sociaux évaluant l'impact social (ou l'intérêt général) du projet (ex : faire connaître l'entreprise à des jeunes en difficulté)
- Critères liés à l'association en particulier à sa capacité d'acquérir une autonomie de fonctionnement (ex : parvenir à un financement autonome)
- Critères liés à l'entreprise (ex : renforcer la motivation des salariés, ouvrir des pistes de recrutement, donner des idées pour des nouveaux produits)

La dénomination des critères ainsi que des indicateurs élémentaires associés étaient bien évidemment propres à chaque terrain. Il est intéressant de noter que par rapport à la littérature scientifique sur l'évaluation des actions de mécénat (cf. 6.2), les critères liés à l'association sont une nouveauté. Ceci témoigne, sans doute, du fait que l'évaluation des actions de mécénat est un domaine en cours de construction.

b) Capacité du processus de concertation cadrée à donner lieu à une véritable concertation permettant la reconnaissance et l'appropriation des indicateurs de synthèse par les différents acteurs

Toute la difficulté consistait à trouver un processus à la fois sérieux et fiable pour rassurer les habitués de l'évaluation en entreprise tout en n'étant pas trop « sophistiqué » pour ne pas effrayer les "novices". En outre, le processus devait permettre à chaque acteur de prendre une posture d'écoute et d'ouverture. Au résultat, la quasi-totalité des acteurs ayant participé au processus ont fait part de leur satisfaction. Le seul problème rencontré fut de traiter le cas d'un représentant d'une association qui n'avait pas pu assister aux deux premières réunions du groupe de travail. Au moment du travail sur les indicateurs (Étape n°2.2 - cf. 12.3.2.2), il s'est montré peu coopératif. Il avait peur que ces informations soient utilisées par l'entreprise pour leur diminuer les subventions (cf. 6.3). Cette exception met en évidence que, pour être efficace, le processus de concertation doit être vécu dans son intégralité. Ce qui ressort, c'est qu'après quelques hésitations initiales, correspondant au temps de découverte mutuelle⁴⁸, les différents acteurs prenaient un réel plaisir à l'exercice qui devenait une sorte de jeu. L'ambiance évoluait au fil du processus et en final, les différents acteurs avaient ainsi envie de s'engager sur la durée.

⁴⁸ Cette découverte mutuelle a lieu généralement durant la première réunion du groupe de travail

c) Capacité des outils de synthèse à intégrer les spécificités de la performance des actions de mécénat

Les outils de synthèse ont finalement peu été discutés. Leur capacité à traiter la logique non compensatoire, la mauvaise connaissance n'ont donné lieu qu'à peu d'interrogations de la part des différents acteurs. Ces derniers ont fait confiance aux propositions du chercheur sans vraiment remettre en cause les principes normatifs de conception (cf. 8.2).

d) Capacité de la démarche à se pérenniser au sein de l'organisation de l'entreprise

Il est apparu clairement que la mise en place de la démarche EPISSURE nécessite un temps assez long pour être bien assimilée. En effet, nous nous sommes rapidement rendu compte que pour que les quatre réunions de travail soient constructives, il était nécessaire d'espacer ces réunions d'au moins trois à quatre semaines. Plusieurs raisons en sont à l'origine. Il y a tout d'abord la nécessité d'avoir tous les acteurs présents⁴⁹. Ensuite, un certain de temps de maturation était nécessaire pour aborder le côté itératif du processus de concertation (cf. 12.3.2). Au total, l'évaluation d'un projet s'étalait sur environ 3 à 4 mois et laissait un sentiment de forte implication chez les acteurs. En conséquence, la démarche EPISSURE est apparue, sur tous les terrains, comme nécessitant un investissement important des acteurs. De fait, les acteurs ne l'ont envisagée que pour leurs projets les plus importants. Une entreprise qui envisage d'utiliser EPISSURE pour chaque projet, fera sans doute évoluer sa politique pour ne financer que des projets importants dans une logique pluriannuelle. Nous percevons bien l'impact d'un outil d'évaluation sur une organisation (cf. 2.3).

Un second point concerne le positionnement du décideur dans la construction de la démarche. Les décideurs, en premier ressort, sont les responsables des fondations (ou directeurs des actions de mécénat) au sein des entreprises et les directeurs des associations. À la différence du terrain d'expérimentation environnementale (cf. 11.5), ces deux acteurs ont pris part à tout le processus d'élaboration. En conséquence, ils étaient à l'aise avec les résultats.

Un troisième élément fut la relative facilité avec laquelle des accords ont été trouvés sur tous les points de concertation. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point en partie V.

Un autre point est l'importance de disposer d'un outil informatisée conviviale et de mise en œuvre facile.

Enfin le dernier point concerne l'accompagnement. Mener une telle démarche nécessite un accompagnement pour deux raisons. Il faut d'une part expliquer la démarche aux principaux acteurs et les aider à la mettre en œuvre (sans avoir de rôle trop prescriptif). D'autre part, l'évaluation pouvant être vécue de la part des associations comme un processus « intrusif », il est alors bon d'avoir un tiers sans parti pris qui participe à la première mise en place. Sur l'un des terrains, cet accompagnement a été mené par une personne de l'IMS. La mise en place de la démarche EPISSURE s'est relativement bien déroulée si ce n'est quelques problèmes pour aider les acteurs à formaliser leurs critères de réussite.

Finalement, 4 des 7 terrains continuent sans l'intervention directe de notre part. Les trois terrains qui s'arrêtent correspondent soit à des entreprises dont les responsables des fondations ont changé soit à une réorientation des activités de la fondation. Ces éléments mettent notamment en évidence la capacité limitée qu'a une démarche naissante de s'imposer dans un contexte très évolutif.

Comme nous l'avons montré, ces terrains constituaient un espace relativement vierge en termes d'évaluation (cf. 6.3). L'attente des acteurs était forte mais peu formalisée. En conséquence, la marge de manœuvre de proposition, tout comme le pouvoir de prescription du chercheur étaient

⁴⁹ Ce qui nécessite de trouver des créneaux disponibles dans les emplois du temps de tout le monde

importants. Ce fut donc une formidable opportunité d'avoir pu expérimenter des concepts et des outils de façon extrêmement libre. Nous aurons aussi l'occasion d'y revenir en partie V.

Ceci achève la description de la mise en œuvre de la démarche EPISSURE sur nos différents terrains d'expérimentation. À la lumière de ces différents résultats, nous allons dans la partie V chercher d'une part à analyser si dans les cas précis des terrains d'expérimentation, l'intérêt de la démarche EPISSURE a été validé. D'autre part, nous tenterons de mettre en évidence la nature, la portée et la limite des résultats obtenus.

PARTIE V : NATURE, PORTEE ET LIMITES DES RESULTATS OBTENUS

Après avoir décrit de façon détaillée la mise en œuvre de la démarche EPISSURE sur les différents terrains d'expérimentation (cf. partie IV) associés aux deux champs de recherche que nous avons retenus (cf. partie II), nous allons dans cette dernière partie analyser la nature et les limites des résultats obtenus dans l'objectif de valider ou non l'intérêt de la démarche EPISSURE. Cette validation va principalement porter sur le concept soutenant la démarche c'est-à-dire l'élaboration d'indicateurs de synthèse hiérarchique via l'emploi de méthodes multicritère à la décision dans le cadre d'une démarche de concertation cadrée. Le deuxième sujet est de s'interroger sur la capacité de la démarche à être généralisée au sein de ces deux champs de recherche voire à ceux plus généraux de l'évaluation de la performance non financière au sein des entreprises (cf. partie I).

Avant de débiter ces analyses, un premier chapitre sera consacré au positionnement de nos recherches afin d'une part de proposer des éléments conceptuels d'analyse et d'autre part de mieux comprendre la portée des résultats mis en évidence. Les chapitres suivants portent sur des points de vue précis :

- La capacité des outils à produire des indicateurs de synthèse ayant du sens
- L'intérêt du processus de concertation cadrée
- L'intégration de la démarche EPISSURE dans l'organisation
- La capacité d'EPISSURE à contribuer à l'aide à la décision

13 A propos du positionnement de nos recherches

Au sens où Albert David l'entend [David – 2001] p.102, nos travaux sont assez proches du concept de la « recherche - intervention ». En effet, ils ont pour objectif d'aider à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir de projets de transformation. Dans ce contexte, il nous semble intéressant d'utiliser quelques résultats issus des travaux menés sur le concept de « recherche intervention » pour analyser la portée, la nature et bien évidemment les limites de nos recherches.

Un premier éclairage consiste à positionner nos travaux par rapport aux cinq phases d'une recherche intervention [David – 2001] p.106 :

- Phase 1 - perception d'un problème : nous retrouvons tout à fait cette phase, il s'agit de la difficulté des entreprises à intégrer dans leurs processus et outils d'évaluation l'élargissement de la notion de performance à la dimension non financière (cf. 3)
- Phase 2 - construction d'un mythe rationnel⁵⁰ : dans notre cas cette terminologie pourrait être rapprochée du fait que nos diverses perceptions nous ont amené à proposer d'appuyer l'évaluation de cette performance élargie sur des indicateurs de synthèse hiérarchique construits à l'aide d'outil multicritère à la décision et d'un processus de « concertation cadrée »
- Phase 3 - phase expérimentale : elle correspond à ce que nous avons décrit en partie IV. Nous avons effectivement tenté de montrer si le mythe proposé était rationnel et l'outil

⁵⁰ La construction de ce mythe s'appuie sur une double formulation du problème : la transformation des perceptions en concepts et en données et la constitution d'une théorie de l'organisation associée au problème

techniquement cohérent. En revanche, il ne s'agissait pas pour nous de proposer une nouvelle théorie de l'organisation mais de positionner notre démarche par rapport aux différents théories que nous avons explicités en partie I (cf. 1. 2) : théorie contractuelle, cognitive ...

- Phase 4 - définition d'un ensemble simplifié de logique d'action : cette phase permet, à partir d'éléments tirés de la phase 3, de définir les différentes logiques dans l'organisation, donc d'élaborer une construction mentale et une description de certains aspects du fonctionnement du système. C'est ce que nous tenterons de faire dans cette partie en analysant la portée scientifique des résultats obtenus sur les terrains d'expérimentation.
- Phase 5 - processus de changement : cette étape correspond à la transformation plus ou moins forte de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil. Nous nous limiterons à quelques résultats. En effet, les terrains sur lesquels la démarche EPISSURE est toujours utilisée, sont trop récents pour pouvoir généraliser les résultats.

Ce premier éclairage met en évidence deux différences principales par rapport à la recherche intervention. La première concerne le fait que les terrains ont été choisis pour valider et poursuivre l'élaboration de la démarche et non comme élément initiateur de notre démarche. Cette dernière n'a donc initialement pas été imaginée à partir des terrains mais plutôt à partir de notre perception d'une nouvelle problématique. Les terrains sont venus en validation. La seconde différence tient au fait que nous n'avons pas pour objectif final d'élaborer une théorie de l'organisation mais plutôt de positionner notre démarche par rapport à quelques théories existantes.

Un deuxième éclairage consiste à se positionner par rapport aux principes méthodologiques de la recherche intervention tels que définis par [David – 2001] p.201 :

- Le principe d'inachèvement indiquant qu'il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche-intervention. Entre l'idée générale que nous avons au début d'imaginer un système d'indicateurs de synthèse au profit de l'évaluation de la performance financière et la formalisation de la démarche EPISSURE à laquelle nous sommes arrivés, nous pouvons clairement percevoir que ni le chemin ni les résultats ne pouvaient être spécifiés au départ. Ce sont les interactions avec les terrains qui au fil du temps ont permis de parvenir à ce résultat.
- Le principe d'isonomie indiquant qu'un effort de compréhension doit s'appliquer à tous les acteurs concernés. L'intervention doit se traduire par la mise en place d'un système d'échanges entre acteurs. Dans notre cas, c'est la concertation cadrée qui a permis ces échanges entre acteurs.
- Le principe de scientificité indiquant que le chercheur doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits. Le chercheur n'est pas l'expert des experts mais doit s'interroger sur les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point lorsque nous analyserons le positionnement des différents acteurs (cf. 17.3)
- Le principe des deux niveaux d'interaction indiquant que la recherche intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention dans lequel la relation du chercheur aux autres acteurs n'est pas fixée à l'avance et une démarche de connaissance. Il s'agit d'une démarche activatrice dans laquelle le chercheur stimule la production de nouveaux points de vue. Nous reconnaissons ici le rôle cognitif de notre démarche que nous aurons l'occasion de préciser ci- après (cf. 15).

Au fil de cette partie V, nous aurons l'occasion de revenir sur ces différents principes. Nous allons tout d'abord présenter les premiers aspects de nos analyses qui concernent les outils de synthèse.

14 À propos de la capacité des outils à produire des indicateurs de synthèse ayant du sens

14.1 Constat général

Les indicateurs de synthèse produits par la démarche EPISSURE apparaissent comme des indicateurs portant sur les variables d'actions et les plans d'action (leading - cf. 2.2). Sans risquer une généralisation abusive, nous pensons qu'il s'agit d'un positionnement adapté pour les indicateurs de synthèse issus d'EPISSURE. Les principes du lien "Évaluation - Décision" et celui d'imbrication hiérarchique (cf. 8.2) rendent ce positionnement cohérent par rapport à cette typologie d'indicateurs. Dans ce chapitre, la signification de ces indicateurs de synthèse sera donc analysée en prenant en compte cette typologie.

Dans ce contexte, les remontées des terrains d'expérimentation (cf. 11.5 et 12.5), en particulier sur le champ environnemental, mettent en évidence de bons retours. Les acteurs ont vu dans ces indicateurs de synthèse une bonne formalisation de leurs perceptions et une bonne capacité de la démarche à éclairer les décisions leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, la présentation des résultats des synthèses n'a pas généré un étonnement car ces résultats correspondaient le plus souvent à l'image que les acteurs s'en faisaient. Cette capacité à élaborer de telles synthèses tient, selon nous, aux éléments suivants :

- La structure hiérarchique des synthèses permet aux acteurs de bien comprendre les éléments à l'origine de ces synthèses
- L'emploi d'échelle ordinale permet de ne prendre en compte que la signification ordinale contenue dans les informations d'évaluation
- L'emploi d'outils de synthèse AMCD limite la compensation et intègre la mauvaise connaissance.

Néanmoins, il convient de mettre en évidence les limites de la démarche EPISSURE à s'adapter aux différents contextes.

14.2 Capacité et limites des outils proposés à s'adapter au contexte

Les remontées des terrains ne mettent pas en évidence de difficultés majeures. Nous avons été en mesure d'adapter les outils proposés à ces deux champs de recherche qui présentaient des différences importantes (cf. 11.1 et cf. 12.1). Cette capacité d'adaptation tient, selon nous, aux éléments suivants :

- L'existence d'outils différents pour la synthèse opérationnelle, le choix est assez libre et permet de retenir un outil proche du terrain et des pratiques courantes des acteurs en présence.
- Le choix d'une évaluation par rapport à des objectifs. Cette notion qui n'a rien d'innovant permet cependant de fixer des objectifs adaptés à chaque contexte. Pour que la synthèse porte sur une partie commune, ces écarts par rapport aux objectifs sont rapportés à une échelle ordinale bâtie à partir de notions simples : objectif non atteint, objectif atteint et objectif dépassé. L'exemple le plus marquant a sans doute été mis en évidence sur le terrain de l'évaluation de la performance environnementale des différentes raffineries

pour lequel les objectifs de chacune des raffineries sont différents et issus des éléments des contextes locaux (cf. 5.1). En outre, ce choix permet d'intégrer facilement des indicateurs dont les évaluations sont sur une base quantitative ou qualitative.

Cependant, les terrains d'expérimentation ont pu mettre en évidence quatre principales limites des capacités de l'outil à s'adapter au contexte.

a) Limites cognitives de compréhension du contexte

Arrivant sur un terrain, le facilitateur se retrouve bien souvent face à un contexte complexe qui le plus souvent a été peu formalisé. En outre, rares sont les acteurs à avoir une vue d'ensemble. Or cette compréhension est fondamentale pour pouvoir éclairer le groupe de pilotage d'une part sur le cadrage de la démarche EPISSURE (cf. 10.2.3 : définition des objectifs de l'évaluation, des niveaux hiérarchiques, des échelles d'évaluations et de la structure de processus de concertation) et d'autre part dans le choix des outils de synthèse opérationnelle et managériale ainsi que pour l'adaptation de l'outil de synthèse intermédiaire. Si l'on souhaite déployer sur un nouveau champ de recherche⁵¹, cette limite sera d'autant plus importante.

b) Limite pour l'intégration de la mauvaise connaissance pour la synthèse intermédiaire

Elle résulte du choix d'intégration des différents niveaux hiérarchiques (cf. 8.2). La prise en compte de la mauvaise connaissance via des seuils de discrimination nécessite un niveau de détail des échelles ordinales plus important au niveau 2 qu'au niveau 3. Sur le champ du mécénat, par exemple, nous passons de 16 échelons des indicateurs élémentaires (niveau 2) à 4 échelons au niveau des critères de réussite (niveau 3). Ce niveau de détail plus important doit cependant correspondre à une réalité et chaque échelon doit rester signifiant. Par exemple sur le champ du mécénat, pour les indicateurs dont les objectifs sont exprimés numériquement, cela suppose une amplitude suffisamment importante entre les valeurs des différents objectifs (cf. 12.3.2.3). Le tableau n°11 et la figure n°28 ci-dessous donnent un exemple illustrant la nécessité d'une telle amplitude.

Exemple d'indicateur : « Nombre de jeunes formés par le projet »

Cas n°1 - Amplitude importante des objectifs :	Cas n°2 - Amplitude faible des objectifs :
Objectif « valeur satisfaisante » : 100	Objectif « valeur satisfaisante » : 3
Objectif « valeur plancher » : 20	Objectif « valeur plancher » : 1
Objectif « valeur idéale » : 200	Objectif « valeur idéale » : 5

Tableau 11 – Deux cas d'amplitude sur les objectifs

⁵¹ Concernant le champ de la performance environnementale, il faut noter que même si nous n'avons pu mettre en place qu'un seul terrain d'expérimentation, nous avons pu constater que sur les terrains débutés (cf. 11.2) , tout laissait croire à la nécessité d'une adaptation minime par rapport à la démarche menée chez Total)

N°	Echelle des indicateurs	Mention	cas n°1		cas n°2	
			Nbre de jeunes formés		Nbre de jeunes formés	
			Valeur		Valeur	
			Poids	1	Poids	1
			Objectif	Echelon	Objectif	Echelon
1	Objectif très largement dépassé	Haute	200		5	
2		Basse	186		4,7	
3	Objectif largement dépassé	Haute	171		4,4	
4		Basse	157		4,1	
5	Objectif dépassé	Haute	143		3,9	
6		Basse	129		3,6	
7	Objectif atteint	Haute	114		3,3	
8		Basse	100		3	
9	Objectif partiellement atteint	Haute	90		2,8	
10		Basse	80		2,5	
11	Objectif très partiellement atteint	Haute	70		2,3	
12		Basse	60		2,0	
13	Objectif non atteint	Haute	50		1,8	
14		Basse	40		1,5	
15	Objectif que le projet n'a pas cherché à atteindre	Haute	30		1,3	
16		Basse	20		1	

Figure 28 – Conséquence de l'amplitude des objectifs sur la valeur des échelons

Nous percevons bien que dans cet exemple, le cas n°2, contrairement au cas n°1, ne présente pas une échelle d'évaluation acceptable. L'indicateur tel qu'il est défini dans le cas n°2 ne peut donc pas être retenu dans l'évaluation.

La solution technique à cette limite est simple. Elle consiste simplement à choisir des indicateurs dont les objectifs peuvent être définis avec une amplitude suffisante. La véritable limite est en fait pédagogique. Elle va obliger le facilitateur à expliquer cette contrainte lors de l'étape de définition des indicateurs et des objectifs associés (Etape 2.2 et 2.3 – cf. 12.3.2). Si un indicateur ne remplit pas cette condition, le facilitateur le remet en cause en essayant soit d'en trouver un autre dans l'existant soit de passer à un indicateur s'exprimant sous une forme verbale. Par exemple, l'indicateur «Liaisons régulières et constructives avec la fédération des guides de haute montagne» dont les réponses étaient «Oui / Non» (projet Petzl – cf. 12.2) s'est finalement exprimé sur la forme d'un indicateur verbal décrivant les principaux échelons de l'échelle d'évaluation (cf. figure n°29) :

			Liaisons régulières et constructives avec la fédération des guides de haute montagne	
N° Ech.	Echelle de s indicateurs	Mention	Objectif	Echelon
1	Objectif très largement dépassé	Haute	Plusieurs contrats de collaboration	
2		Basse		
3	Objectif largement dépassé	Haute		
4		Basse	Un contrat de collaboration	
5	Objectif dépassé	Haute		
6		Basse		
7	Objectif atteint	Haute		
8		Basse	Liaison en vue d'une collaboration	
9	Objectif partiellement atteint	Haute		
10		Basse		
11	Objectif très partiellement atteint	Haute	Plusieurs contacts mais sans finalité bien définie	
12		Basse		
13	Objectif non atteint	Haute		
14		Basse	Premier contact sans suivi	
15	Objectif non visé par le projet	Haute		
16		Basse	Aucun contact	

Figure 29 – Exemple d'un indicateur verbal remplaçant un indicateur s'exprimant sur une base numérique

Cette limite ne s'est jamais avérée bloquante. Le plus délicat était finalement de faire comprendre aux acteurs du groupe de travail la nécessité de retravailler un indicateur existant sans leur donner l'impression que la méthode leur forçait la main en les contraignant dans un cadre trop restrictif. Une fois ce point expliqué pour un indicateur, la tâche était plus facile pour le traitement des autres indicateurs.

c) Limitation du nombre de critères et d'indicateurs

D'un point de vue technique, les nombres d'indicateurs pouvant être intégrés dans la synthèse opérationnelle ou le nombre de critères pouvant être intégrés dans la synthèse intermédiaire ne sont pas limités. En revanche, des nombres trop grands nuisent à la compréhension du calcul et il devient plus difficile d'expliquer simplement le résultat de ces synthèses. Au fil des différents terrains d'expérimentations nous nous étions fixés une limite théorique de 10 indicateurs par critère et de 10 critères par action. Cette limite n'a pas été gênante lors des terrains d'expérimentation portant sur le mécénat. Nous n'avons jamais dépassé 5 indicateurs par critère (synthèse opérationnelle) et 6 critères par action (synthèse intermédiaire) à l'issue de la phase de concertation. En revanche, sur le terrain d'expérimentation environnementale, la problématique aurait pu être plus difficile. En effet, les critères correspondent aux polluants dont la raffinerie est à l'origine (cf. 11.3). Il était donc difficile d'en réduire le nombre lors de la phase de concertation. Par chance, le nombre maximum de polluants attachés à une raffinerie n'a jamais dépassé 10. Dans un cas d'un nombre très élevé de polluants, il aurait sans doute été nécessaire de procéder à des regroupements. Ce point constitue donc une limite à la généralisation.

d) Limite pour la détermination des objectifs

Elle a été rencontrée sur les terrains d'expérimentation du mécénat. La logique consistait à établir pour chaque indicateur 3 objectifs (« valeur satisfaisante », « valeur plancher » et la « valeur idéale » - cf. 12.3.2.3). Si la détermination des « valeur satisfaisante » et « valeur plancher » ne posait pas de problème, il n'en a pas toujours été de même pour la « valeur idéale » qui correspond à la notion d'objectif dépassé. En effet, sur quelques indicateurs, cette notion d'objectif dépassé n'existait pas. Ce fut par exemple le cas pour l'indicateur « Sur la promotion de l'année, % de jeunes ayant identifié leurs projets professionnels » avec la fondation du groupe OL pour lequel la

« valeur satisfaisante » correspondait à 100%. La conséquence est donc une limitation de l'évaluation de l'indicateur à l'échelon « objectif atteint » (échelon n°8 – cf. 12.3.1 pour l'échelle). Nous allons analyser ci-dessous si cet élément ne risque pas de limiter l'évaluation du critère par rapport au cas classique (existence de trois objectifs distincts pour chacun des indicateurs). Nous noterons « i » l'indicateur dont l'évaluation est limitée à l'échelon « objectif atteint » (échelon n°8) :

- Si l'évaluation du critère est plus mauvaise que « objectif atteint » (échelon > 8), cette limitation d'évaluation sur l'indicateur « i » n'a aucune conséquence sur l'évaluation du critère. En effet, le passage théorique de l'évaluation de l'indicateur « i » de l'échelon « Objectif atteint » (échelon n°8) à l'échelon « Objectif très largement dépassé / Mention Haute » (échelon n°1) ne modifie pas le résultat de la médiane
- Si l'évaluation du critère est égale ou meilleure que « objectif atteint » (échelon ≤ 8), cette limitation d'évaluation sur l'indicateur « i » a une conséquence sur l'évaluation du critère dans la mesure où elle peut limiter au pire l'évaluation du critère à l'échelon « objectif atteint » (échelon n°8).

Cette limitation potentielle sur l'évaluation du critère n'est pas très contraignante vis à vis de l'évaluation du projet dans la mesure où elle n'a un impact potentiel que vis-à-vis de l'affectation à la meilleure catégorie d'évaluation du projet « Projet dépassant largement ses Objectif ». Enfin, nous percevons l'intérêt du choix de la synthèse par la médiane par rapport à la moyenne qui limite les conséquences sur l'évaluation du critère⁵².

14.3 Principales hypothèses à intégrer pour l'utilisation de la démarche EPISSURE

a) La possibilité de décomposer un objectif général en sous- objectifs particuliers

Cette notion assez naturelle peut apparaître discutable si l'on n'y regarde pas de plus près. La démarche EPISSURE est construite avec la logique qu'un objectif général, par exemple, celui de la RSE peut se décomposer en plusieurs sous- objectifs mesurables. L'atteinte de l'objectif général est acquise si un nombre suffisant de sous-objectifs sont atteints et que parmi les sous-objectifs non atteints aucun ne mette son veto. Peut-on considérer que Total / Raffinage a atteint ses objectifs de performance environnementale si les indicateurs de synthèse sont tous évalués sur l'échelon « Excellent » ? Bien évidemment non car il existe bien d'autres types d'objectifs que celui de limiter les rejets de polluants dans l'eau. Cette hypothèse n'est valable que si l'on intègre le fait que les indicateurs de synthèse élaborés par la démarche EPISSURE n'ont de sens que vis-à-vis d'un lien « Évaluation – Décision » donné. Il serait donc abusif de vouloir donner à la synthèse un sens plus large qu'elle n'a.

b) La capacité qu'ont les acteurs à bien comprendre le rôle des COC sur les calculs des synthèses

Les COC sont des caractéristiques techniques qui sont d'ailleurs propres à chaque outil de gestion et qui comportent une part irréductible de convention qui est toujours susceptible de paraître imparfaite à des esprits rigoureux [Moisdon - 1997] p22. Les poids apparaissent comme la caractéristique technique qui a eu le plus de mal à être bien appréhendée par les différents

⁵² Dans le cas de la moyenne, sauf cas très spécifique, le passage théorique de l'évaluation de l'indicateur « i » de l'échelon « Objectif atteint » (échelon n°8) à l'échelon « Objectif très largement dépassé / Mention Haute » (échelon n°1) modifie le résultat de la moyenne

acteurs. Sur les différents terrains du mécénat⁵³, les discussions sur les poids, en particulier pour fixer le ratio entre le(s) critère(s) / indicateur(s) le(s) plus important(s) et le(s) moins important(s) (cf. 12.2.2), laissaient apparaître un sentiment d'inconfort. Il s'agit sans aucun doute d'un axe de recherche de notre démarche. En effet, il existe d'autres outils qui pourraient être explorés pour permettre aux acteurs de fixer les poids par des méthodes d'inférence [Mousseau & Slowinski - 1998] mais celles-ci ne nous ont pas semblé, dans un premier temps, adaptées dans notre contexte.

*c) **La capacité des acteurs à choisir les bons indicateurs à synthétiser***

Ce point met en exergue l'importance de la phase de cadrage durant laquelle l'entreprise choisit les acteurs à intégrer dans le groupe de travail (cf. 10.2.3).

14.4 Capacité des outils de synthèse à être utilisés sur d'autres problématiques d'évaluations non financières

Bien qu'ayant relevé un certain nombre de limites, nous pouvons, cependant avoir un avis positif sur la capacité des outils choisis à s'adapter au terrain à générer des synthèses ayant du sens. Nous allons maintenant nous interroger sur la généralisation de ces résultats.

Concernant le champ du mécénat, nous rappelons qu'un des terrains d'expérimentation a pu être mené avec succès sans notre intervention (cf. 12.2). La mise en œuvre de la démarche EPISSURE associée à ce terrain s'est correctement déroulée. La capacité d'adaptation et l'intérêt de la synthèse pour d'autres entreprises ne semblent pas poser de problème à condition naturellement de prendre en compte les limites et les hypothèses de la démarche actuelle (cf. 14.2 et cf. 14.3). Notre relative confiance dans la généralisation tient à un contexte relativement favorable intégrant notamment la proximité des problématiques des entreprises (cf. 6.3), les enjeux relativement limités en termes de risque pour l'entreprise (cf. 6.1) ainsi que la forte demande des entreprises couplée à un faible nombre de solutions existantes.

En revanche, sur le champ environnemental, le contexte s'avère assez différent. Premièrement les problématiques environnementales sont plus complexes et présentent un niveau de risque plus élevé notamment dès qu'il s'agit de communiquer avec des acteurs extérieurs (cf. 5.3). Plusieurs cas de figures sont à envisager selon le type de performance environnementale que l'on souhaite évaluer (cf. 4). S'il s'agit d'évaluer la performance environnementale vis-à-vis de rejet dans l'environnement, la démarche EPISSURE telle que présentée dans le cas Total semble bien adaptée. Les premiers contacts pris dans le cadre de la recherche d'autres terrains d'expérimentation (cf. 11.1) n'ont pas mis en évidence de difficultés d'adaptation des outils. Une adaptation à d'autres types de performance environnementales (ex : consommation de ressources naturelles, respect de la biodiversité – cf. 4) ou sociales (ex : relations sociales, santé au travail, droit de l'homme, vie des communautés –cf. 4) nécessiterait naturellement une réflexion supplémentaire. Néanmoins, même si ces contextes sont variés, la définition d'objectifs sur des indicateurs opérationnels semble toujours possible. Les adaptations des outils de la démarche EPISSURE pourraient consister à adopter des échelles ordinales construites explicitement sur la notion d'objectifs comme que nous l'avons fait pour le mécénat. L'évaluation de synthèse permettrait de situer une action ou un projet par rapport à ces objectifs.

À partir du moment où la notion d'objectifs sur des indicateurs a du sens, nous pensons que d'un point de vue technique, les outils de la démarche EPISSURE peuvent s'adapter aux différents contextes de la performance non financière. Il ne s'agit naturellement pas d'une condition suffisante pour la généralisation de l'utilisation de la démarche.

⁵³ Cette difficulté ne s'est pas posée pour la performance environnementale, dans la mesure où l'équ pondération des critères a été retenue (cf. 11.3)

Nous allons donc analyser ci-après la nature, la portée et les limites des résultats obtenus concernant l'apport de la concertation cadrée.

15 À propos de l'intérêt du processus de concertation cadrée.

Des outils multicritère d'aide à la décision ont déjà été utilisés pour la définition d'outils d'évaluation de synthèse (cf. 9.1.3 b). Il ressort notamment de ces travaux que les processus de conception de ces évaluations de synthèse sont fondamentaux. Il importe que ces processus ne soient pas arbitraires et résultent de procédures rigoureuses fondées sur des données objectives [Joerin et al. - 2001] qui doivent rester acceptables par les acteurs [Hatchuel – 1996]. Nous avons fait un choix structurant avec la concertation cadrée (cf. 10) consistant à laisser une marge de manœuvre certaine dans un espace délimité. Nous nous proposons d'analyser les apports et les limites de cette concertation cadrée.

15.1 Apports de la concertation cadrée

Nous allons analyser les apports de la concertation cadrée selon quatre perspectives. Ces différentes perspectives ont été construites à l'aide des travaux de [Beierle - 2000], [Roy – 2001], [Moison - 1997] et [Laufer – 2001].

a) apprentissage individuel et apprentissage collectif

Les différents terrains ont montré que les apports de la concertation cadrée en terme d'apprentissage individuel sont certains. Ils résultent essentiellement de la composition des différents groupes de travail qui mettent en contact des acteurs ayant des systèmes de valeurs différents. Sur tous les terrains, chacun des acteurs a pu apporter des informations et des analyses techniques souvent inconnues des autres acteurs. Par exemple dans le cas Total, lors de la définition des polluants à prendre en compte et des normes associées (COC n°1 et COC n°2 – cf. 11.3.2.2), le représentant de la DRIRE (cf. 5.1) a bien mis en évidence que l'écosystème du site devait être pris en considération pour fixer les normes. Si les apprentissages individuels ont été importants sur l'ensemble des terrains, il en est de même pour les apprentissages collectifs. Par exemple, nous pourrions nous étonner que sur tous les terrains d'expérimentations, des accords aient été assez rapidement trouvés sur toutes les COC (Etape n°2 de la phase de concertation – cf. 11.5 pour l'environnement et cf. 12.5 pour le mécénat). Nous pouvons réellement parler d'une approche cognitive (cf. 2.3) de la démarche EPISSURE. En effet, les accords sur les différentes COC n'ont pas été trouvés sur des éléments pré-existants mais bien obtenus sur les éléments construits conjointement par le groupe de travail. Un bon exemple de l'aspect cognitif de notre démarche est la liste des critères de réussite pour les actions de mécénat (COC SI n°1 – cf. 12.3.2.1). La première réunion permettait à chacun de donner ses critères de réussite (uniquement de son point de vue - cf. 12.3.2.1), la liste de ces critères était alors retravaillée tout au long du processus (côté itératif de la démarche – cf. 12.3.1). En fin du processus, sur chacun des terrains, les groupes de travail sont parvenus à des listes de critères de réussite plus restreintes, mieux définies et partagées à la différence de ce qui avait été construit au tout début de la première réunion (cf. 12.3.2.1). Ce même aspect a pu être perçu lors du terrain environnemental. Par exemple, les différentes normes entre les catégories (COC n°2 - cf. 11.3.1) ne pré-existaient chez aucun acteur du groupe de travail dans la mesure où aucun d'eux ne s'était posé la question en ces termes (faire mieux que la limite légale).

Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect cognitif de notre démarche (cf. 17.1). Néanmoins, il est intéressant de s'intéresser dès maintenant aux aspects qui nous ont facilité cet apprentissage collectif. Le premier d'entre eux nous semble être la notion de cadre de la

concertation (cf. 10.2.3). Sur tous les terrains, le cadre n'a jamais été ressenti comme trop contraignant mais a permis au contraire aux discussions de se dérouler dans un espace commun. Ce cadre a d'autant mieux été vécu qu'il est déterminé lors de la phase de cadrage du processus de concertation et donc adapté aux spécificités du contexte. Ensuite, il y a les côtés itératifs et incrémentaux (cf. 10.2) de la démarche EPISSURE. En effet, ils laissent le temps au groupe de travail de créer de la connaissance ensemble et d'y revenir à chaque étape du processus. Enfin il y a le rôle du facilitateur dont l'une des tâches est de stimuler une réflexion commune.

b) créativité pour la résolution de problème

Sur les terrains d'expérimentation, l'apprentissage collectif évoqué ci-dessus s'est bien souvent appuyé sur des idées nouvelles générées lors du processus de concertation. Par exemple, dans le cas Total, c'est l'un des acteurs qui a eu l'idée d'une validation des COC via une simulation sur les données historiques (Etape n°2.2 - cf. 11.3.2.1). Pour le mécénat, la reformation des critères de réussite était systématiquement proposée par les acteurs du groupe de travail. Le cadre de la concertation a été vécu comme une opportunité de pouvoir s'exprimer librement en vue de la résolution d'un problème concret.

c) résolution de conflit

Sur tous les terrains d'expérimentation, nous n'avons pas rencontré de conflit qui n'ait été résolu. La situation était différente entre les champs de recherche. Dans le domaine environnemental, tous les acteurs se connaissaient déjà et se rencontraient souvent. Ils partageaient des points de vue différents sur la performance environnementale (cf. 5.3 – situation par rapport à la recommandation n°2). Ils n'avaient jamais réellement tenté de construire une vision commune (cf. 7.2.1) et s'étaient donc arrêtés à l'opposition classique de ceux qui voudraient « arrêter la production dès la moindre anomalie » et ceux qui souhaitent au contraire « ne rien changer tant qu'ils respectaient les limites réglementaires ». Dans ce contexte, la mise en œuvre du processus de concertation non seulement a permis d'aborder des questions de fond mais aussi a permis d'y apporter des réponses partagées. Par exemple, sur la question fondamentale de la nécessité ou non de faire mieux que les limites réglementaires, les acteurs ont tous conclu à la nécessité de positionner la performance du site par rapport à une pollution bien inférieure à la limite réglementaire (cf. 11.3.2.2 où la limite de la catégorie excellente est fixée, selon le site pilote, à 15% ou 20% de la limite réglementaire).

Sur le champ du mécénat, à l'exception d'un terrain d'expérimentation (projet immersion avec la fondation OL – cf. 12.2), les différents acteurs réunis dans les groupes de travail ne s'étaient que très rarement rencontrés. Il n'existait pas de conflit pré-existant entre les acteurs mais, sur quelques terrains, une certaine méfiance des associations à l'égard des entreprises (cf. 6.3). Néanmoins, sur tous les terrains, le processus de concertation a permis à des acteurs qui se connaissaient souvent mal de construire une vision commune en permettant de positionner chacun dans une posture d'écoute (cf. 12.5). Les discussions ont souvent été animées mais toutes les divergences identifiées ont pu être résolues durant la phase de concertation.

d) légitimité et la transparence du processus de concertation

Du point de vue de la transparence, les étapes du processus étaient clairement présentées aux acteurs en amont de la démarche. En outre, la majeure partie du travail est réalisée durant les réunions de travail et donc visible par tous. Le travail réalisé entre les réunions par le facilitateur se limite à de la reformulation et est systématiquement repris pour être validé en début de la réunion suivante. Sur tous les terrains, aucune question relative au manque de transparence ou la

manipulation des données n'a été soulevée. Concernant la légitimité, il faut noter des situations différentes entre les champs de recherche. Sur les terrains d'expérimentation du mécénat, les groupes de travail intégraient, entre autres, les responsables de toutes les organisations concernées par l'évaluation (le directeur de la fondation et celui de l'association portant le projet - cf. 12.5). Le résultat du processus de concertation était rapidement validé. En revanche, sur le terrain d'expérimentation environnementale, les principaux responsables n'ont pas pris part à la démarche. Il a donc été nécessaire de prévoir une phase de validation formelle lors d'un comité de direction du raffinage (cf. 11.3.3).

Même si selon les quatre perspectives analyse, le processus de concertation associé à la démarche EPISSURE semble être bien adapté à l'évaluation de la performance non financière, il n'en demeure pas moins qu'il présente des limites.

15.2 Limites de la concertation cadrée

Nous avons pu identifier quatre limites principales qu'il est nécessaire de prendre en compte en vue d'une éventuelle généralisation.

La première limite porte sur la difficulté de compositions et l'assiduité du groupe de travail qui doit intégrer des acteurs représentatifs et légitimes. Ces deux conditions nécessitent d'une part de nombreux acteurs et d'autre part des acteurs disposant d'une marge de manœuvre suffisante vis-à-vis de leur hiérarchie. Cela engendre plusieurs types de difficultés :

- L'intégration d'acteurs externes qui suppose une grande transparence de l'entreprise sur des domaines qui peuvent être délicats (cf. 11.5)
- La disponibilité des acteurs, celle-ci peut être difficile car les acteurs disposant d'une certaine marge de manœuvre au sein de leurs organisations ont souvent des emplois du temps bien remplis. Le croisement de tous les agendas avec la nécessité de mener plusieurs réunions de travail sur un temps assez long et dans un bon cadencement (cf. 11.5 et cf. 12.5) n'offre que peu de créneaux possibles.

La deuxième limite porte sur le comportement des acteurs. Le bon déroulement du processus de concertation nécessite une posture d'écoute et d'ouverture. Or les obstacles à une telle posture sont nombreux. Les acteurs en informant les autres peuvent avoir l'impression de se dévoiler et de renoncer ainsi à des atouts qu'ils auraient pu marchander [Crozier & Friedberg - 1977]. En outre, les outils d'évaluation entraînent souvent des comportements de lutte d'influence ou de manipulation des données (cf. 2.4). Nous pouvons pré-sentir que ces différents freins sont d'autant plus sensibles dans la mesure où les acteurs sont en train de construire un outil d'évaluation qui va justement servir à les évaluer.

La troisième touche au cœur du processus de concertation cadrée. Pour des raisons exposées précédemment (cf. 10.2.3), nous avons choisi de ne pas offrir la possibilité d'intégrer des alternatives dans la détermination des COC. Ce choix rend nécessaire la détermination de consensus satisfaisant tous les acteurs prenant part au processus de concertation. Nous pourrions tout à fait imaginer une situation où aucun consensus n'est trouvé sur une COC, la démarche EPISSURE serait alors bloquée. Même si aucun blocage n'a été constaté, la levée de cette limite suppose un comportement constructif des différents acteurs qui doivent avoir la volonté de s'engager dans une réelle concertation.

La quatrième et dernière limite concerne le rôle primordial du facilitateur. Cet aspect avait déjà été mis en évidence pour la mise en place des méthodes par d'autres recherches [Roy – 1985] et [Oberti et André – 2002]. Dans le contexte du seul processus de concertation, le facilitateur doit assurer de nombreuses tâches parfois difficiles à concilier :

- Pédagogie pour expliquer la démarche

- Capacité d’animation d’un groupe de travail (cf. 2^{ième} limite ci-dessus)
- Sens de la médiation pour assurer l’apparition de consensus sur des points délicats (cf. 3^{ième} limite ci-dessus)

Même en intégrant les différentes limites mises en évidence ci-dessus, nous pensons ainsi avoir montré que le processus de concertation de la démarche EPISSURE permet, dans le contexte d'une démarche d'évaluation de la performance non financière, de fournir un cadre formalisé dans lequel les différents acteurs réagissent et discutent [Moisdon - 1997] p283.

Après cette analyse du processus de concertation cadrée, nous allons maintenant aborder l’analyse de la nature et des limites des résultats obtenus vis- à- vis de l’intégration de la démarche EPISSURE dans l'organisation.

16 À propos de l’intégration dans l'organisation

Nous allons ici analyser la capacité de la démarche EPISSURE à se pérenniser au sein d’une organisation et à devenir ainsi un outil de gestion à part entière. Il s’agit d’un aspect important, car même si un échec de mise en œuvre peut masquer un phénomène d'apprentissage, susceptible de se révéler à terme stratégique [Moisdon - 1997] p.31, le propre d’une démarche d’évaluation de la performance est de s'intégrer durablement afin de contribuer à une évolution des comportements (cf. 2). Nous rappelons que :

- la démarche n'a pas pu débiter au sein d'un certain nombre d'entreprises (cf. 11.1) principalement pour des raisons d'absence de soutien interne
- sur les 8 terrains d’expérimentation initiés, la démarche ne continue que sur la moitié d'entre eux (cf. 11.5 et 12.5) principalement pour des raisons liées aux acteurs de l’organisation.

Même si le recul dont nous disposons est insuffisant, nous pensons comme [Laufer – 2001] qu’un des facteurs contribuant à la pérennisation d’une démarche d’évaluations telle qu’EPISSURE est de travailler sur l’acceptabilité sociale d’un tel outil de gestion, c'est- à- dire sa capacité à être reconnu légitime par l’ensemble des acteurs. Dans ce contexte, nous allons analyser trois éléments nécessaires à l’intégration dans l'organisation à savoir la capacité qu’a la démarche EPISSURE à :

- être lancée au sein d'une organisation
- être menée à son terme (Etape °1 de cadrage et Etape n°2 de concertation cadrée)
- devenir un outil de gestion à part entière (Etape n°3 : validation et mise en œuvre opérationnelle)

16.1 Capacité d’EPISSURE à pouvoir être lancée

La première étape à franchir est celle de la décision de sa mise en place. Elle suppose notamment d’avoir convaincu les responsables de l’entreprise de l’intérêt de la démarche. Si nous revenons à nos différents terrains d’expérimentations, nous avons connu deux situations différentes. Sur le champ environnemental, ce fut difficile de convaincre une entreprise, nous avons même essuyé plusieurs refus (cf. 11.1). À l’opposé sur le terrain du mécénat, nous avons eu un large choix et avons même été obligé de refuser certains terrains pour des questions de charge de travail (cf. 12.1). Plusieurs éléments peuvent expliquer cette différence :

- Le mode d’approche : direct vs. indirect . Pour le champ environnemental, nous avons utilisé un contact direct avec les entreprises. En revanche pour le champ du mécénat, nous sommes passés par l’association « IMS – Entreprendre pour la cité » (cf. 12.1) qui regroupait de nombreuses entreprises. Après avoir convaincu l’association de l’intérêt de notre démarche, nous avons pu ainsi accéder à plusieurs responsables de fondations d’entreprise qui, du fait que nous étions recommandés par l’IMS, avait un a priori positif.
- Les systèmes d’évaluation existant sur le terrain : nombreux outils et méthodes vs. très peu de pratiques. Pour le champ environnemental, même s’il existe des insatisfactions vis-à-vis des systèmes d’évaluation existant, les acteurs peuvent tout de même compter sur de très (voire trop) nombreuses solutions pour évaluer leur performance environnementale (cf. 5.1). L’intérêt de tester une nouvelle démarche non finalisée pouvait sembler négligeable face à la nécessité d’y consacrer un temps important. En revanche, la situation est différente pour le champ du mécénat où beaucoup reste à faire dans le domaine de l’évaluation (cf. 6.1). Dans ces conditions, nous disposions d’un a priori positif.
- La demande du terrain : volonté de simplifier l’existant en respectant des normes internationales vs. un besoins d’outils et de méthodes pour des pratiques nouvelles. Pour le champ environnemental, la tendance n’est pas au développement de nouveaux outils et méthodes mais va plutôt vers un plus grand partage et à l’amélioration des outils existants (cf. 11.1). En revanche, pour le mécénat, nous avons constaté sur le terrain l’existence d’une très forte demande pour de nouveaux outils permettant aux entreprises d’évaluer l’impact de leurs actions. En outre, nous avons mené nos recherche dans un contexte économique favorable (mi 2007 à mi 2008 – cf. 12.1), rien ne dit que nous aurions eu le même accueil dans un climat économique plus difficile.

Nous expliquons donc cette différence dans l’intérêt qu’a suscité la démarche EPISSURE par la conjonction de ces trois éléments. Dans l’optique de la généralisation de notre démarche, nous avons identifié deux limites pour parvenir au lancement de la démarche :

- Réussir l’approche des entreprises en choisissant le bon canal. Dans ce contexte, l’association regroupant des entreprises ou les syndicats professionnels semble être une bonne approche.
- Vaincre la réticence naturelle des entreprises face au risque de tester une démarche non finalisée. Il semble intéressant de se positionner par rapport aux démarches existantes et bien mettre en évidence la valeur ajoutée d’une telle démarche. L’objectif n’est pas de la « vendre » comme une société de conseil mais bien de faire diminuer la réticence de l’entreprise à vouloir tester une nouvelle démarche combinant des outils peu employés dans le contexte de l’évaluation en entreprise et un processus de concertation original.

Une fois cette première étape franchie, nous allons maintenant analyser l’insertion organisationnelle durant la phase de mise en place de la démarche.

16.2 Capacité d’EPISSURE à pouvoir être menée à terme

Pour assurer le succès de la phase de mise en place d’une démarche d’évaluation de la performance non financière en termes d’insertion organisationnelle, nos recherches ont mis en évidence deux éléments importants.

a) prise en compte des spécificités du contexte d’un point de vue de l’organisation

L’un des objectifs de cette prise en compte est de faire évoluer les acteurs dans un cadre connu leur permettant de dialoguer de façon constructive. Trois éléments semblent faciliter la mise en

place de la démarche EPISSURE. Le premier consiste à obtenir un soutien managérial du meilleur niveau possible. Ce soutien montre l'importance accordée par l'organisation et encourage la participation des acteurs internes au processus de concertation (cf. 15). Sur le terrain d'expérimentation environnementale, nous avons très bien perçu cet élément. Tant que les différentes directions concernées par l'évaluation de la performance environnementale n'étaient pas d'accord sur l'intérêt de la démarche, rien n'a pu se faire. En revanche, sur les terrains d'expérimentation du mécénat, les principaux décideurs, faisant partie du groupe de travail, témoignaient de façon explicite leur soutien à la démarche ce qui a facilité grandement la mise en œuvre de la démarche.

Le deuxième aspect tient à la nécessité d'adapter la démarche aux us et coutumes de l'organisation ce qui peut passer par :

- L'adaptation du « vocabulaire officiel » des méthodes MCDA. Dans certains cas, il y a des termes qui suscitent des incompréhensions voire des blocages. Par exemple, le mot critère n'a pas été compris sur les terrains d'expérimentation, il a été remplacé par indicateur mensuel de rejet sur le terrain environnemental et par critère de réussite sur les terrains du mécénat. Plus généralement, nous avons perçu que plus le vocabulaire employé reprenait des termes propres à l'organisation, mieux la démarche était perçue.
- Le choix du mode de légitimation de la méthode ELECTRE TRI dépend aussi du contexte. Nous avons perçu que lorsque le groupe de travail était constitué essentiellement d'ingénieurs (ex : terrain d'expérimentation Total), une légitimation "par le calcul" de l'outil (simulations sur l'historique - cf. 11.3.2) était bien acceptée. En revanche sur les autres terrains, ce type de légitimation n'a pas été nécessaire. Une explication de la logique de synthèse a été suffisante.
- La présentation générale de la démarche peut nécessiter de plus ou moins mettre en avant son caractère expérimental. L'objectif est de rassurer les acteurs et de le faire participer en limitant les arrière-pensées sur les conséquences pour eux d'une mise en place (ex : impact d'une évaluation sur leur rémunération variable, évolution du terrain de responsabilité ...)

Enfin le troisième et dernier aspect de l'intégration des spécificités du contexte est plus technique. Nous pensons qu'il est important d'encourager le plus possible l'utilisation de données existantes pour la synthèse. Ce choix facilite la compréhension générale et renforce l'ancrage de la démarche dans les pratiques de l'entreprise. Des constatations similaires avaient été faites lors de plusieurs expériences du même type [Québec – 2007] p.13 et p.14 et [Monet – 2006]

b) rôle du facilitateur

Nous rappelons que nous avons tenu le rôle de facilitateur sur sept des huit terrains (cf. 11.2 et 4.2.3). En plus du rôle dans le cadre du processus de concertation (cf. 15), le facilitateur va contribuer au bon déroulement de la mise en place. Sur tous nos terrains d'expérimentation, le facilitateur a à la fois rassuré les acteurs les plus inquiets, joué les conciliateurs entre acteurs internes de l'entreprise ayant des visions différentes sur le positionnement de la démarche d'évaluation, encouragé et veillé au bon cadencement des réunions de travail. Il a donc joué un rôle moteur pour assurer l'organisation et le déroulement de l'intégralité du processus de concertation. Ce rôle est d'autant plus important que comme l'a mis en évidence [Moison - 1997] p.282, on ne sait pas à l'avance dans quelle configuration de dispositifs préexistants cette mise en place aura lieu. La mise en place résulte donc d'une alimentation mutuelle de deux processus l'un plus technique associé à l'outil au sens instrumental du terme et l'autre d'observation et de compréhension de l'organisation. Nous aurons l'occasion de revenir sur le positionnement du facilitateur (cf. 17.3).

Après avoir mis en évidence les éléments concourant au succès de la mise en place de la démarche, nous allons nous intéresser à la capacité de la démarche à durer c'est-à-dire à se pérenniser au sein d'une organisation dans laquelle elle a été mise en place.

16.3 Capacité d'EPISSURE à devenir un outil de gestion à part entière

L'intégration d'un outil de gestion dans les pratiques managériales courantes des acteurs est un facteur important contribuant à son acceptabilité [Laufer – 2001] p. 47. Pour ce faire, il est nécessaire de ne pas avoir la volonté de se substituer aux pratiques existantes mais plutôt de les enrichir sans y ajouter une dimension contraignante trop forte. L'objet de nos recherches ne portant pas spécifiquement sur les aspects détaillés de la sociologie des organisations, nous avons décidé de limiter notre analyse à la capacité qu'a la démarche EPISSURE à devenir un outil de gestion. Pour ce faire, nous allons analyser comment se situe la démarche EPISSURE par rapport aux cinq points particuliers suivants.

a) Sa cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise

L'outil de gestion issu de la mise en place de la démarche EPISSURE n'est viable que si l'entreprise ne change pas profondément de ligne stratégique. Par exemple, dans le cas du mécénat si l'entreprise décide qu'il n'est plus stratégique pour elle de soutenir son intégration dans la société via des actions de mécénat, l'outil d'évaluation associé n'a plus de sens.

b) Sa cohérence par rapport aux autres outils de gestion

L'organisation peut être vue comme une juxtaposition de dispositifs et d'outils, ayant leur vie propre, et soumis à d'incessants problèmes de cohérence et de compatibilité [Moison - 1997] p25.

Il importe dans un premier temps de positionner l'outil de gestion issu d'EPISSURE par rapport aux autres outils. L'ensemble des terrains d'expérimentation effectués montre bien que nous sommes dans le cas d'une évaluation sans financiarisation (outil de type n°3 et non de type n°2 où la performance non financière a pour objectif de « servir » la performance financière - cf. 2.3). Avec les acteurs ayant participé au processus de concertation, nous n'avons jamais eu de questions concernant la financiarisation possible des résultats. En revanche lors de la présentation de nos résultats à des acteurs n'ayant pas pris part à la concertation, il y a eu de nombreuses discussions sur le lien avec la performance économique voire la financiarisation. En conséquence, si la démarche EPISSURE n'est pas formellement et officiellement positionnée comme un outil de gestion de type n°3, il est plus que probable qu'elle ne survive pas au départ des acteurs qui l'ont initiée.

Concernant le comportement par rapport aux autres outils de gestion, nous ne pouvons faire part que d'une tendance. Nous avons pu observer que l'outil de gestion issu de la mise en place de la démarche EPISSURE a été amené à remplacer ou à englober les outils de gestion préexistants dédiés à l'évaluation de la performance non financière considérée. Concernant les terrains de mécénat, les outils de gestion préexistants consistaient essentiellement en des tableaux d'indicateurs élémentaires par projet (cf. 5) qui pour la plupart ont été repris dans le cadre de la démarche EPISSURE. L'outil de gestion issu de la mise en place de la démarche EPISSURE est apparu comme le premier outil réellement formalisé. Le problème de la cohérence avec d'autres outils d'évaluation de la performance non financière ne se posait pas directement. Sur le terrain environnemental, une des problématiques des acteurs a été de savoir comment positionner l'outil de gestion issu de la mise en place d'EPISSURE au sein des outils existants. Les premières conclusions étaient qu'il devait remplacer les outils utilisés jusqu'alors (cf. 11.2). L'abandon de la

démarche EPISSURE (cf. 11.5) n'a pas permis d'analyser les problèmes de cohérence qui se seraient posés avec notamment les outils dédiés à la performance financière.

c) Sa cohérence par rapport aux périmètres de responsabilité des acteurs

Il s'agit aussi bien de la cohérence entre la décision attendue et le périmètre de responsabilité et celle entre les différents niveaux hiérarchiques. Les terrains d'expérimentation ont montré que le choix d'une imbrication hiérarchique des indicateurs (cf. 8.2) associé à la nécessité de bien définir le lien « évaluation – décision » lors de phase de cadrage (cf. 10.2.3) permet d'assurer cette cohérence. À aucun moment les acteurs du processus d'évaluation ne sont sentis en décalage par rapport à leur périmètre de responsabilité ou par rapport à la stratégie de l'entreprise. Il nous reste désormais à observer les conditions d'utilisation sur les terrains ayant toujours cours avant de pouvoir confirmer ces résultats. Néanmoins, nous sommes amenés à penser que la démarche EPISSURE telle qu'elle est construite présente toutes les garanties pour assurer cette cohérence.

d) Son intégration dans les processus de remontée et de traitement de l'information

Traditionnellement, les outils de gestion concernant l'évaluation de la performance sont de la responsabilité du contrôle de gestion (ou de tout autre département similaire) [Maksout, Dugdale et Luther - 2005]. Sur aucun de nos terrains d'expérimentation, l'outil de gestion issu d'EPISSURE n'a pris le chemin pour être piloté par le contrôle de gestion. Il s'agit sans doute d'une voie de recherche car son intégration aurait plusieurs avantages : l'officialisation de fait, la sécurisation du processus de traitement des informations et l'analyse qui serait menée pour assurer la cohérence avec les autres outils de gestion.

e) Sa facilité et sa fiabilité de mise en œuvre

Nos recherches terrains ont mis en évidence deux points. Premièrement, il semble intéressant d'utiliser le plus possible des indicateurs élémentaires existants (cf. 11.5, cf. 12.3.2.2 et cf. 16.2) pour alimenter les synthèses. Ces indicateurs sont d'une part faciles à utiliser et d'autre part font l'objet, dans la plupart des cas, de processus définis permettant d'assurer une remontée de l'information dans des conditions appropriées.

Deuxièmement, l'utilisation d'un outil informatique associé à EPISSURE permet de simplifier la perception et l'utilisation de la démarche. Nous avons développé cet outil informatique au fil des terrains d'expérimentation (cf. annexe n°5). Il est actuellement utilisé sur les terrains ayant mis en œuvre la démarche EPISSURE.

f) Sa capacité à faire évoluer les comportements

Malgré leurs imperfections, les outils de gestion structurent les comportements des membres de l'organisation, dans la mesure où ces derniers s'y conforment en majorité [Moisson - 1997] p.24. [Bollecker & Mathieu – 2007] p. 93 insistent pour qu'en plus d'une réflexion portant sur la dimension technique des outils de gestion d'évaluation de la performance sociétale, les chercheurs doivent avoir une réflexion sur la dimension humaine en regardant les mécanismes incitant les individus à agir dans le sens de la performance sociétale que mesurent les outils évoqués précédemment. Il ne s'agit pas de mener une analyse détaillée qui d'une part serait difficile du fait du manque de recul concernant l'utilisation des outils et qui d'autre part dépasserait l'objet de cette thèse (cf. introduction). En revanche, deux éléments nous sont apparus suffisamment significatifs pour mettre en évidence le fait que la démarche EPISSURE a eu une influence significative sur les comportements.

Il s'agit tout d'abord d'un impact identifié sur tous les terrains d'expérimentation durant la phase de mise en place. Le processus de concertation cadrée, sous réserve des limitations mises en évidence (cf. 15), a contribué au fait que chaque acteur adopte une position constructive. Dans la mesure où ce type de positionnement n'était pas garanti d'avance (cf. 11.2 et cf. 12.2), nous pouvons en conclure que la démarche EPISSURE a eu un impact vertueux sur le comportement des acteurs. En revanche, nous ne sommes pas en mesure de pouvoir dire si l'outil de gestion issu de la mise en place d'EPISSURE permettra de continuer de contribuer à de tels comportements.

Le deuxième impact sur les comportements ne concerne plus la phase de mise en place mais celle de l'utilisation de l'outil de gestion issu de cette mise en place. Il concerne essentiellement les terrains de recherche du mécénat. Nous avons vu que pour pouvoir être assimilée par tous les acteurs, la démarche EPISSURE nécessitait un investissement en temps relativement long (cf. 12.5). Cet élément semble avoir eu un impact sur le comportement de certains responsables de fondations ayant poursuivi la démarche. Ils ont décidé de faire évoluer leur mode de sélection de projets pour, compte tenu du temps devant être accordé à l'évaluation, financer des projets sur plusieurs années. Même si l'outil de gestion n'est pas la seule cause de cette décision, nous pouvons dire qu'il semble avoir joué un rôle important.

En synthèse de ce chapitre, l'outil de gestion issu d'EPISSURE semble présenter un certain nombre de caractéristiques lui permettant de s'intégrer au sein d'une organisation. Néanmoins, deux limites importantes ont été mises en évidence. Il s'agit d'une part de l'importance des facteurs de contingence organisationnelle qui peut faire qu'à partir de situations pouvant sembler similaires, l'outil de gestion issu d'EPISSURE peut s'inscrire dans la durée ou non. D'autre part, il reste à explorer la coexistence d'EPISSURE avec les outils d'évaluation de la performance financière.

17 À propos de la capacité d'EPISSURE à contribuer à l'aide à la décision

Dans ce dernier chapitre, nous allons analyser les apports de la démarche EPISSURE dans un contexte d'aide à la décision. La première section traitera de la capacité de la démarche EPISSURE à servir de support à l'action collective. Les sections suivantes analyseront la contribution d'EPISSURE à l'amélioration des décisions et le positionnement des différents acteurs.

17.1 Capacité à servir de support à l'action collective

Les outils de gestion contribuent doublement à l'action collective. Ils présentent deux faces [Moisdon - 1997] p42. (cf. 2.3) : celle de conformation et celle de connaissance. La démarche EPISSURE présente ses deux faces avec des intensités différentes selon la phase de la démarche.

Durant la mise en place, l'aspect cognitif est prépondérant. Nous l'avons mis en évidence via les processus d'apprentissage observés durant la phase de concertation cadrée (cf. 15). Cette composante cognitive permet d'apporter une réponse légitime face à la complexité de l'évaluation de la performance non financière. Durant cette phase, il faut noter que l'aspect conformation n'est pas absent. Le fait que les acteurs acceptent de mener cette concertation dans un cadre donné (cf. 10.2) en est un exemple. L'alliance de ces deux aspects permet l'évolution de la représentation du contexte que se font les acteurs. Ces constatations sont proches de celles issues de recherches menées par M.Lebreton, G.Desthieux et P.Rondier au sein de la chaire de

recherche du Canada en aide à la décision territoriale de l'université de Laval⁵⁴. En effet, en même temps qu'un acteur participe et conçoit un système d'indicateurs, il prend conscience de ce qu'il perçoit du fonctionnement du système réel et apprend sur d'autres points de vue, provenant d'autres acteurs. Cette évolution implique une charge cognitive importante et s'appuie essentiellement sur l'acquisition d'informations structurées [Joerin et Rondier –2007]. Face à une information nouvelle un acteur se trouve dans deux situations possibles [Flourenztos – 2001]. Soit, l'information est « cohérente » avec sa représentation du système et elle permet de l'enrichir. Soit, l'information crée une « incohérence » et l'acteur devra procéder à la déconstruction/reconstruction de sa représentation du système. Le processus de concertation a donc pour objectif de permettre aux acteurs d'apprendre sur la situation qu'ils affrontent, afin de mieux la comprendre et de se sentir, progressivement, en position d'agir. Nous retrouvons bien le fondement de notre processus de concertation cadrée qui se veut incrémental et itératif (cf. 10.2)

Une fois cette phase terminée, la face de conformation est prépondérante dans la mesure où les acteurs sont « priés » d'agir pour atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. Dans la mesure où les objectifs sont rediscutés de façon périodique (en général tous les ans), la conformation va laisser à nouveau sa place à la discussion et à la création de connaissance. Nous retrouvons là encore des résultats mis en évidence au sein de Chaire de recherche du Canada en aide à la décision territoriale. En effet, une fois mis en œuvre le système d'indicateurs offre une représentation formalisée des dynamiques des actions évaluées qui permet aux différents acteurs de communiquer et échanger sur la complexité de l'évaluation.

Nous voyons ainsi que la démarche EPISSURE comme tout outil de gestion supporte doublement l'action collective. Ce résultat semble généralisable dans la mesure où il est une conséquence des principes sur les lesquelles s'appuie la démarche EPISSURE. Nous allons analyser maintenant la contribution de la démarche EPISSURE à l'amélioration des décisions.

17.2 Contribution à l'amélioration du processus décisionnel

Comme tout outil de gestion, la démarche EPISSURE doit permettre d'éclairer les décisions en fournissant aux responsables de l'entreprise une information pertinente [Druker et al. – 1999] et [Moison – 1997]. Dans le cas de la démarche EPISSURE, il ne s'agit pas à proprement parler d'un outil d'aide à la décision mais plutôt d'un outil « d'aide à l'évaluation pour l'aide à la décision ». En effet, l'outil élaboré ne porte pas directement sur la décision qu'il peut engendrer (cf. 11.3.1 et cf. 12.3.1) mais il rend compte d'un état de la réalité qui peut ou non imposer une décision non décrite dans l'outil. Nous rappelons que pour le terrain d'expérimentation environnementale, la décision peut être l'arrêt d'une installation, un investissement dans de nouvelles installations de dépollution ou tout simplement ne rien faire. Pour les terrains d'expérimentation du mécénat, la décision peut être la poursuite du financement, l'arrêt du financement, la revue des objectifs, un pilotage plus serré du projet. Dans ce contexte, l'apport de la démarche EPISSURE à l'amélioration d'une décision va se concentrer principalement sur trois éléments que nous allons décrire.

a) améliorer la représentation des acteurs

Sur tous les terrains d'expérimentation, la démarche EPISSURE, grâce notamment à sa face cognitive (cf. 17.1), semble avoir permis aux acteurs d'avoir une meilleure représentation (suffisamment simplifiée, sans être simpliste) de la complexité du système. En comprenant mieux le contexte, les acteurs vont pouvoir prendre de meilleures décisions. La décision ne sera plus

⁵⁴ http://www.adt.chaire.ulaval.ca/2_recherche/programme_recherche.php#systemes_indicateurs

issue d'un éclairage ponctuel de la situation mais d'un éclairage régulier qui va petit à petit faire apparaître la décision à prendre. Nous sommes ainsi proches de la conception de [Lessourne - 1982] pour qui les décisions importantes se prennent rarement en une seule fois mais deviennent de moins en moins improbables au fur et à mesure que s'accumulent les petites décisions ou les informations. La condition de cet apport est de donner aux indicateurs de synthèse une place précise dans le processus décisionnel de l'entreprise [Joerin et Rondier – 2007]. Par exemple, une solution peut être de les intégrer dans les processus de reporting de l'entreprise (cf. 16.3).

b) participer à la légitimation des décisions

Nous avons expliqué (cf. 1.3) que l'intégration de la RSE nécessitait de donner une légitimité plus large aux décisions. Désormais gérer c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre une décision de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes [Laufer – 2001] p. 81. Or tout se passe comme si cette légitimité était désormais le résultat de systèmes de gestion capables de construire à la fois des objets et des accords collectifs [David & al.- 2001] p.4. La démarche EPISSURE permet notamment grâce au processus de concertation cadrée de construire ces objets et accords collectifs via notamment la détermination des COC (ex: les critères de réussite pour le mécénat, la liste de polluants à prendre en compte ainsi que les limites d'acceptabilité - cf. 11.3.2 pour l'environnement et cf. 12.3.2 pour le mécénat). L'évaluation issue de la démarche EPISSURE est l'aboutissement d'un travail collaboratif et n'est apparue comme issue d'une boîte noire (cf. 15.1). En ce sens, la démarche EPISSURE ne va pas légitimer la décision en tant que telle mais les éléments à partir desquels cette décision va être prise.

c) conduire à l'action

Ce que nous avons pu observer sur les terrains d'expérimentation est que la démarche EPISSURE a permis via son côté outil de conformation (cf. 17.1) d'amener les acteurs à l'action. Par exemple, les présentations des synthèses managériales permettaient aux acteurs de déceler rapidement où ils devaient faire porter leur attention. Ils parvenaient alors grâce à l'imbrication hiérarchique d'identifier les acteurs à activer et le niveau d'action à mener.

En synthèse, une première analyse semble montrer que la démarche EPISSURE peut contribuer à l'amélioration d'une décision en contribuant à l'amélioration de la représentation des acteurs, en renforçant la légitimité d'une décision et en conduisant à l'action. La confirmation de ces premiers éléments nécessiterait bien entendu la poursuite des observations sur les terrains d'expérimentation. Nous terminons ainsi cette analyse sur l'apport de la démarche EPISSURE en termes de l'amélioration de la qualité des décisions. Nous allons présenter le positionnement des acteurs par rapport à l'évaluation.

17.3 Positionnement des acteurs par rapport à la décision ou à l'évaluation

Nous analysons dans cette section le comportement de deux acteurs particuliers : les décideurs et le facilitateur qui, à l'exception d'un terrain, était aussi le chercheur intervenant.

a) *Les décideurs*

Nous rappelons que (cf. 11.3.1 et cf. 12.3.1):

- sur le terrain environnemental, il y a deux décideurs principaux. Les directeurs des raffineries pour les décisions opérationnelles (ex : arrêt de courte durée, investissements en dessous d'un certain montant) et le directeur du raffinage pour les décisions plus importantes (ex : arrêt de longue durée, investissements important);
- sur les terrains du mécénat, il y a principalement le président et le directeur de la fondation. Le président de la fondation est généralement le président du conseil d'administration de l'entreprise.

Nous avons constaté des situations différentes au sein des terrains d'expérimentation. La différence concerne la participation des décideurs au processus de concertation cadrée. Dans le cas de l'environnement, les décideurs n'ont que très peu participé à ce processus. Les directeurs des raffineries ont introduit la première réunion de travail des acteurs locaux (cf. 11.3.2.2 – Etape n°2.2). À l'opposé, dans les cas du mécénat, les directeurs des fondations ont participé à toutes les étapes du processus de concertation cadrée.

Pour le terrain d'expérimentation environnementale, nous émettons l'idée que cette relative distance vis-à-vis du processus de construction de l'outil d'évaluation peut s'expliquer par plusieurs éléments :

- la taille de l'organisation et le niveau de responsabilité des décideurs ne leur laissant que peu de temps pour se consacrer à une démarche expérimentale qui réclamait un investissement en temps non négligeable (cf. 11.3) .
- la perception des décideurs qu'il s'agissait d'un problème opérationnel pour lequel, ils n'avaient pas de connaissance spécifique.

Les décideurs ont donc délégué l'élaboration d'un outil d'évaluation à des responsables intermédiaires que sont les directeurs centraux et locaux environnements / qualité (cf. 11.2). Si la concertation a amené des aspects indubitablement positifs (cf. 11.5), elle a été à l'origine de l'éloignement des décideurs de la construction de l'outil. [Joerin & Bozovic – 2007] avaient des constations du même type dans l'étude qu'ils ont menée sur une évaluation de la poste suisse.

En revanche, pour les terrains de mécénat, la grande proximité du directeur de la fondation peut s'expliquer par les éléments suivants :

- Le besoin d'outils d'évaluation (cf. 6.3) sur des terrains sur lesquels il y en avait peu
- La volonté de tisser des liens plus étroits et plus constructifs avec les associations et les représentants de l'entreprise. Les directeurs des fondations ont vu dans le processus de concertation cadrée une opportunité de renforcer ces liens.

La principale conséquence de cette différence de positionnement concerne l'appropriation de la démarche EPISSURE par les décideurs : elle est forte pour les cas du mécénat et faible pour l'environnement. Dans le cas du mécénat, les directeurs des fondations maîtrisent la démarche et se sentent proches des résultats. Ils se forment ainsi un avis et peuvent, le cas échéant, devenir des éléments moteurs pour permettre l'insertion organisationnelle (cf. 16.2 et cf. 16.3). En revanche, dans le cas de l'environnement, cette non appropriation a eu comme principale conséquence de

limiter le soutien managérial à la démarche. Cela a engendré une mise en place difficile et n'a pas permis de maintenir la démarche lorsqu'elle a été remise en cause à l'arrivée d'un nouveau directeur central environnement / qualité (cf. 11.5).

Il ressort de ces terrains que l'appropriation par les décideurs est une condition de succès importante à la mise en place d'EPISURE. La solution qui semble optimale est une implication des décideurs dans la démarche EPISURE via une participation active au processus de concertation cadrée. Néanmoins, elle n'est pas possible dans toutes les organisations notamment dès que ces organisations acquièrent une certaine taille. Une voie de recherche pourrait consister à imaginer un mode d'implication plus léger pour permettre aux décideurs de prendre une part à l'élaboration d'EPISURE et ainsi mieux se l'approprier.

b) le facilitateur

Sur 7 des 8 terrains d'expérimentation, nous avons joué à la fois le rôle de facilitateur et celui de chercheur-intervenant. Il faut préciser qu'aucun de ces rôles ne correspond à celui de l'homme d'étude habituellement présent dans un processus d'aide à la décision [Roy & Bouyssou - 1993] p.22. La principale différence tient au fait que nous souhaitions expérimenter la démarche pour la valider et que nous n'étions pas mandatés par une entreprise pour trouver une solution à un problème. Cette précision exclut la problématique du parti pris pour la démarche EPISURE que nous aurions eu si une entreprise nous avait mandaté.

Le double positionnement « facilitateur / chercheur intervenant » pose cependant deux problèmes. Le premier concerne le principe de scientificité (cf. 13) tel que définit par [David – 2001] p.201 pour qui le chercheur intervenant doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits. Or nous avons bien conscience qu'en étant facilitateur et chercheur-intervenant, il est difficile d'être à la fois dans et hors de l'action. En effet, nous avons été engagés collectivement avec les acteurs des groupes de travail dans un processus d'apprentissage. À bien des moments, la distinction entre le rôle d'observateur et celui d'acteur était difficile à faire. Nous avons, le plus souvent, joué un rôle actif dans la transformation du système dans lequel nous intervenions tout en essayant de conserver une position d'observateur. Pour savoir si ce double positionnement était de nature à remettre en cause les résultats mis en évidence, nous avons décidé de mener l'un des terrains d'expérimentation sur le mécénat (cf. 12.2) avec un autre facilitateur que le chercheur-intervenant (cf. 12.4). Il s'avère qu'il n'y pas eu remise en cause fondamentale ni du rôle du facilitateur ni des principaux résultats. Il ne s'agit bien évidemment pas d'une preuve scientifique suffisante mais d'un début de réponse qu'il faudrait valider par une série d'autres expérimentations du même genre.

Le deuxième problème relève du principe d'inachèvement (cf. 13) tel que défini par [David – 2001] p.201 indiquant qu'il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention. Or sur nos terrains d'expérimentation, nous avons eu, en tant que chercheur-intervenant, un positionnement assez différent au fil des terrains d'expérimentation. Sur le premier terrain, la démarche n'était pas formalisée et nous la bâtissions au fil des interactions avec le terrain. En revanche lors du dernier terrain, la démarche avait quasiment atteint sa formalisation actuelle, et nous cherchions avant tout à la valider. Nous n'avions pas une idée claire des résultats de cette démarche. En revanche, nous avions une idée assez claire du chemin à suivre (cf. 10 – processus de concertation cadrée) pour y arriver. Les terrains étaient donc là pour valider une démarche plus que pour construire sur chacun d'entre eux une démarche nouvelle (cf. 13). Il faut noter qu'au fil des différents terrains, le processus de concertation se déroulait de plus en plus rapidement. Bien que cela ne soit pas une preuve suffisante, nous pensons qu'il s'agit d'un élément montrant la bonne adaptation de la démarche EPISURE à la problématique de l'évaluation de la performance non financière. Nous n'avions pas l'impression de forcer les acteurs à suivre un chemin imposé mais plutôt de les précéder sur un chemin sur

lequel ils se sentaient tout à fait à l'aise et qu'ils auraient pris naturellement au fil des discussions. D'autres expérimentations seraient effectivement nécessaires pour valider ce point.

En synthèse de ce chapitre, la démarche EPISSURE présente un certain nombre de caractéristiques pour pouvoir jouer un rôle important pour éclairer les décisions. Elle allie les composantes normatives et cognitives qui permettent d'une part d'améliorer la compréhension du contexte de la décision pour les différents acteurs tout en les incitant à l'action. La principale réserve émise concerne la nécessité d'un soutien managérial fort sans lequel la démarche a peu de chance de perdurer. Nous terminons ainsi l'analyse de la nature, de la portée et des limites des résultats obtenus concernant la mise en place de la démarche EPISSURE sur nos terrains d'expérimentation.

CONCLUSION

L'objet de nos recherches était de valider l'intérêt des méthodes d'aide multicritère à la décision (AMCD) pour l'évaluation de performances non financières au sein des entreprises. Nous avons conçu pour cela la démarche EPISSURE qui permet une évaluation d'une performance non financière grâce à des indicateurs de synthèse hiérarchiques élaborés selon un processus de concertation cadrée. Les indicateurs de synthèse sont organisés selon 4 niveaux hiérarchiques imbriqués et sont calculés grâce à des outils AMCD qui permettent notamment de prendre en compte plusieurs points de vue d'origines différentes. Comme tout processus de concertation, celui que nous avons choisi a pour objectif d'aboutir à l'élaboration d'une vision commune aux différents acteurs parties prenantes de l'évaluation. Dans ce contexte, notre parti pris est de considérer que le contour de cette vision commune doit être défini par l'entreprise. La concertation cadrée indique donc que cette concertation se déroule de façon structurée dans un espace délimité par l'entreprise. Cet espace de dialogue doit être suffisamment restreint pour permettre à l'entreprise d'obtenir un système d'évaluation qui sert son processus de création de valeur et suffisamment large pour réussir à intégrer tous les acteurs externes ayant un intérêt dans l'évaluation des performances de l'entreprise.

Pour valider cette démarche, nous l'avons expérimentée sur huit terrains⁵⁵ en entreprises (cf. partie IV) entre mai 2005 et juin 2008. Bien que ne répondant à aucune demande explicite de la part de ces entreprises, nos recherches ont été accueillies favorablement dans les diverses entreprises rencontrées. Sur ces huit terrains, l'utilisation de la démarche EPISSURE continue sur la moitié d'entre eux⁵⁶. Les retours des terrains d'expérimentation (cf. partie IV et partie V) nous amènent à penser que l'intérêt de la démarche EPISSURE pour l'évaluation de la performance non financière en entreprise est validé. Deux points majeurs nous apparaissent avoir été confirmés.

Premièrement, les indicateurs de synthèse élaborés grâce aux méthodes AMCD présentent un réel intérêt dans le contexte de l'évaluation de la performance non financière (cf. partie V). Cet aspect, loin d'être garanti (cf. 7.3 pour les nombreuses réserves à l'égard des indicateurs de synthèse) a été obtenu grâce aux partis pris pour la démarche EPISSURE :

- La structure hiérarchique des indicateurs de synthèse qui permet aux acteurs de bien comprendre les éléments à l'origine de la synthèse
- L'emploi d'échelles ordinales permettant de ne prendre en compte que la logique ordinale contenue dans les informations d'évaluation
- L'emploi d'outils de synthèse limitant la compensation et intégrant la mauvaise connaissance.

Deuxièmement, l'apport du processus de concertation cadrée nous semble manifeste. Les huit expérimentations ont pu mettre en évidence que ce processus initiait des mécanismes d'apprentissages individuels et collectifs qui contribuent à l'élaboration de solutions partagées et qui confèrent une certaine légitimité aux évaluations issues de la démarche EPISSURE.

Enfin, nous pensons que la démarche EPISSURE semble présenter un réel intérêt dans le contexte d'un processus d'aide à la décision en favorisant doublement l'action collective. Premièrement, elle contribue à l'amélioration de la représentation qu'ont les acteurs de la

⁵⁵ Un sur l'évaluation de la performance environnementale et sept sur l'évaluation de la performance des actions de mécénat

⁵⁶ Sans notre intervention directe

problématique concernée⁵⁷. Deuxièmement, elle incite les acteurs à passer à l'action afin d'atteindre les objectifs qui leur ont été assignés⁵⁸.

Néanmoins, trois types de limites ont été mis en évidence. La première d'entre elles est associée aux outils proposés pour le calcul des synthèses. Il s'agit principalement de limites techniques ou pédagogiques dont on a pu s'affranchir grâce à l'intervention du facilitateur. Cela suppose de fait de choisir un facilitateur ayant une bonne connaissance de la démarche.

La deuxième limite concerne le processus de concertation cadrée. La démarche EPISSURE nécessite un comportement constructif durant les séances de travail, ce qui suppose que d'une part les acteurs soient systématiquement présents pour pouvoir faire part de leurs avis et d'autre part qu'ils acceptent de se dévoiler à minima pour permettre à la discussion de se dérouler sur les vrais sujets. Pour faciliter le comportement constructif des acteurs, nous retrouvons à nouveau le rôle déterminant du facilitateur. Il doit pour cela faire preuve de pédagogie pour expliquer la démarche, d'une bonne capacité d'animation d'un groupe, d'un sens de la médiation pour assurer l'apparition de consensus sur des points délicats.

La troisième limite est sans doute la plus délicate et concerne l'intégration dans l'organisation. En effet, la démarche EPISSURE ne pourra permettre le pilotage des performances non financières que si elle s'inscrit dans la durée. La première étape est de réussir la mise en place de la démarche EPISSURE. Cela suppose d'une part un fort soutien du management et d'autre part d'adapter la démarches aux us et coutumes de l'organisation (ex : adaptation du « vocabulaire officiel » des méthodes AMCD avec le langage de l'entreprise). La deuxième étape à franchir est celle de la pérennité dans l'organisation. Cette tâche est plus délicate et nous n'avons, pour l'instant, pas suffisamment de recul pour l'observer sur les terrains. Néanmoins, nous pouvons penser qu'elle suppose que la démarche EPISSURE doit :

- enrichir les pratiques existantes sans y ajouter une dimension contraignante trop forte. L'objectif est d'inciter les acteurs de l'organisation à s'approprier progressivement la démarche
- rester cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Toute orientation vers une stratégie purement financière rendrait caduque la démarche EPISSURE.
- s'intégrer dans les processus de remontée et de traitement de l'information déjà existants au sein de l'entreprise.

Tous ces éléments apparaissent dépendants du contexte de chaque entreprise. Il semble difficile de se prononcer a priori sur la capacité de la démarche EPISSURE à s'intégrer durablement dans une organisation non connue.

La compréhension de ces différentes limites met en évidence trois voies de recherche. Premièrement, du point de vue de la démarche, les pistes suivantes pourraient être explorées :

- l'utilisation des derniers développements des méthodes ELECTRE [Roy & Slowinski - 2008] avec le concept de préférence renforcée et de contre veto ou [Figueira, Greco et Roy – 2008] avec la prise en compte de dépendance entre critère qui pourrait avoir un sens, par exemple dans l'environnement⁵⁹ ou la délimitation des profils par une action centrale (ELECTRE TRI C [Roy & Figueira – 2008]) qui pourrait faciliter la détermination des profils

⁵⁷ Aspect cognitif de la démarche principalement ressenti durant la mise en place

⁵⁸ Aspect de conformation de la démarche principalement ressenti durant l'utilisation

⁵⁹ La présence simultanée de deux polluants réagissant entre eux peut être plus nocive que la « somme » de la nocivité de chacun d'entre eux

- une amélioration du processus de concertation cadrée permettant de rechercher un mode d'implication plus léger pour les décideurs. Cela permettrait de conserver leur support tout au long de la démarche et ainsi d'en sécuriser la mise en place.
- La mise en ligne des outils de la démarche qui en faciliterait l'utilisation tout en sécurisant le processus de traitement de l'information. Ce projet est actuellement en cours.

La deuxième voie de recherche porte sur les domaines d'application qui pourraient être élargis. Il s'agirait alors d'appliquer la démarche EPISSURE à d'autres terrains de la performance environnementale et sociale⁶⁰ mais aussi à d'autres problématiques. Nous avons, par exemple, souvent été sollicités pour mettre au point une démarche permettant de faire des évaluations a priori (ex : sélection de projets de mécénat).

Enfin, nous avons bien conscience que dans la mesure où il s'agit d'une recherche transdisciplinaire, de très nombreuses autres pistes pourraient être identifiées au sein des champs disciplinaires dont nous avons souhaité exploiter certains points de vue et certains concepts⁶¹. Néanmoins pour nous, la principale piste de recherche consisterait à suivre les terrains poursuivant l'utilisation de la démarche EPISSURE. L'analyse de la cohérence par rapport aux autres outils de gestion et de la capacité à faire évoluer les comportements serait sans doute le principal point sur lequel nous ferions porter notre réflexion.

⁶⁰ Le mécénat, bien que connaissant un développement important, reste tout de même confidentielle par rapport à d'autres problématiques sociales de l'entreprise

⁶¹ Les sciences d'aide à la décision, les sciences de gestion, l'économie du développement durable, l'informatique

BIBLIOGRAPHIE

- Abualsamh, R., Carlin, B. et McDaniel Jr, R.R. - Problem structuring heuristics in strategic decision making - Organisational Behaviour and Decision Process – 1990 – n°45 - pp. 159-174.
- Adam F. et Pomerol J.C. - Critical Factors in the Development of Executive Systems – Leveraging the Dashboard Approach - Decision making support systems: achievements, trends and challenges – ISBN:1-59140-045-7 - 2002 – pp. 305 - 330
- Adam F. et Pomerol J.C. - Developing Practical Support Tools using Dashboards of Information - Handbook on Decision Support Systems - International Handbook on Information Systems – Springer –Verlag - 2007
- Admical - Le mécénat d'entreprise en France : Résultats de l'enquête Admical & CSA [En ligne] – 2008 - Disponible sur : http://www.admical.asso.fr/editor/files/ADMICAL_CSA2008.pdf
- AFNOR - Développement durable : Responsabilité sociétale des entreprises - Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise – Norme FD X30-021 – ISSN 0335-3931 – Mai 2003 – 42 p.
- Agard J. - Rationalisation des choix budgétaires – Paris – Dunod - Monographies de recherche opérationnelle n° 12 – 1970
- Alfsen K. et Moe. T. - An International Framework for Constructing National Indicators for Policies to Enhance Sustainable Development - [article présenté au Expert Group Meeting on Indicators of Sustainable Development, New York, 13-15 décembre 2005, organisé par la Division pour le développement durable des Nations Unies], 21 p.
- Amir E. et Lev B. - Value-relevance of non financial information : The wireless communications industry - Journal of Accounting and Economics n°22 – 1996 - pp. 3-30.
- André S - Evaluation de synthèse ex post de la performance environnementale pour des sites industriels: cas des sites de l'entité raffinage de la société Total [En ligne] – Cahier du Lamsade n°241 – 2006 – Disponible sur <http://www.lamsade.dauphine.fr/cahiers/PDF/cahierLamsade241.pdf>
- André S. et Roy B. - Conception et mise en place d'un outil d'évaluation de la performance environnementale - Le cas des raffineries de la société Total - Journal of decision systems - Vol. 16 - n°3 – 2007 - pp. 335-367
- Anielski M. - Alberta Sustainability Trends 2000 : The Genuine Progress Indicators Report 1961-1999 - Drayton Valley, Pembina Institute – 71 [En ligne] - 2001 – Disponible sur <http://www.pembina.org/pdf/publications/gpiab2000-trends.pdf>
- Antheaume N. - La comptabilité environnementale est-elle une forme d'hypocrisie organisationnelle ? Le cas des indicateurs de performances écologiques d'une gamme de pesticides - Actes du 26e Congrès de l'AFC- Lille – 2005
- Anthony, D.L., Dearden, J. et Vancil, R.F. - Management Control Systems - Irwin - Homewood: IL - 1972
- Argyris C. - The Impact of Budgets on People, Controllership foundation – 1952
- Associations mode d'emploi - L'évaluation : culture de la performance ou de la concurrence ? - n° 80 - 2006 - pp. 26 et 27 – ANNEE
- Azibi A - Construction de critères en aide à la décision: Aspects méthodologiques, techniques et pratiques – Thèse d'informatique – Université Paris Dauphine - 2003 – 180 p.
- Azibi A. et Vanderpooten D. - Aggregation of dispersed consequences for constructing criteria: The evaluation of flood risk reduction strategies - European Journal of Operational Research – n°144 – 2003 – pp. 397-411.

- Bailly JP. Prospective, Débat, Décision Publique : Avis du Conseil économique et social – Futuribles - n°235 – 1998 - pp. 27-51.
- Bana e Costa C, De Corte JM. et Vansmick JC. – On the Mathematical foundation of Macbeht – in Figueira et al. – 2005 – pp. 409-442
- Barthélemy B. et Courrèges P. - Gestion des risques : méthode d'optimisation globale -2ième édition – Editions d'Organisation – Paris – 2004 – 480 p.
- Barzilai J - Measurement Foundations for Preference Function Modelling - IEEE International Conference on Systems - Man and Cybernetics - San Diego – California - October 1998
- Beierle TC. - La qualité des décisions impliquant des stakeholders : Leçons à partir de cas d'études - Discussion Paper 00-56 - Resources for the Future - Washington D.C - EIERLE T.C. - 2000
- Belton, V. et Pictet. J. - A Framework for Group Decision Using a MCDA Model: Sharing, Aggregating or Comparing Individual Information - Revue des systèmes de décision - vol 6 – n° 3 - 1997 - p. 283-303.
- Blazey.M - Insights to Performance Excellence : An Inside Look at the 2008 Baldrige Award Criteria - ASQ Quality Press - Revised edition – 2008
- Bockstaller C. et Girardin P. - How to validate environmental indicators - Agricultural Systems – n°76 - 2003 - pp. 639-653.
- Boiteux M. - transport : choix des investissements et coût des nuisances - commissariat général au plan – 2001
- Bollecker M. et Mathieu P. -Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. L'apport des conventions - Revue française de gestion - n° 180 – 2008 - pp. 89-102.
- Bonacchi M. et Rinaldi L. - DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control - Business Strategy and the Environment - Volume 16 Issue 7 – 2007 - Pages 461 - 473
- Bosch P. , Büchele M. et Gee D. - Environmental indicators: Typology and overview - TNO Centre for Strategy, Technology and Policy - European Environment Agency – 1999
- Bouquin H. - 25 ans de contrôle de gestion : de la maturité aux doutes "- Dans 25 ans de sciences d'organisation - Le Pen C et al. – Ed. Masson Printing House – 1995 - pp. 73 - 89.
- Brans JP. - L'ingénierie de la décision - Elaboration d'instruments d'aide à la décision. La méthode Prométhée – Dans Nadeau R. et Landry M. - L'aide à la décision : nature, instruments et perspectives d'avenir - Québec, Canada – 1982 - Presses de l'université de Laval – pp. 182-213.
- Callon M. - Des Différentes Formes de Démocratie Technique - Annales des Mines –Responsabilité et Environnement – n°9 – 1998 - pp. 63-73.
- Canton de Genève - Normes et certification [En ligne] – 2003 – Disponible sur www.ge.ch/agenda21/pme/fiche10.asp
- Canton de Genève - PME et développement durable : Guide Pratique [En ligne] - Canton de Genève / Département de l'intérieur, de l'agriculture et de l'environnement et Canton de Genève / Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures – 2002 - Disponible sur : www.geneve.ch/agenda21/pme/welcome.asp
- Capron M. - Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal - Revue Comptabilité, Contrôle et Audit- mai 2003 - pp. 55-70.
- Cats-Baril W.L. et Huber G. - Decision Support Systems for ill-structured problems: an empirical study - Decision Science – n°18 - 1987 - pp. 350-372.
- CEE - Commission européenne - Direction générale de l'emploi et des affaires sociales : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises Livre vert – Juillet 2001.

- CEE - Commission européenne - Direction générale de l'emploi et des affaires sociales : nouvelle stratégie de la Commission pour promouvoir la contribution des entreprises au développement durable – 2002
- CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economies : dix Principes de protection de l'environnement et de transparence [En ligne] – 1989 – Disponible sur www.ceres.org
- Charreaux G – Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise – Finance Contrôle Stratégie – Vol 5 n°3 – 2002 – pp. 5-68
- Chenhall R. et Langfield K – Multiple perspective of performance measures – European Management Journal – Vol. 25 – n°4 – 2007 – pp. 266-282
- Chevallier JJ. - Introduction à une démarche participative multicritère et à quelques méthodes de modélisation - cours FOR-A2542 - Université Laval –Québec – Canada - 2000
- Choquet G. - Theory of capacities - Annales de l'institut Fourier – n°5 – 1953 – pp. 131-295
- CIDD - Comité Interministériel pour le développement durable : Etude nationale [En ligne] –2003 – Disponible sur www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/62_172_Synthese_nationale2701.PDF.pdf
- CJDES – Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale [En ligne] – 2007 – Disponible sur <http://www.cjdes.org/27-Archives>
- CL - Crédit Lyonnais – Banque de détail - L'investissement socialement responsable : Décryptage [En ligne] – 2004 – Disponible sur <http://particuliers.creditlyonnais.fr/article.aspx?iduniversproduit=2&idproduit=1121&idarticle=1753>
- Clivillé V. - Approche systémique et méthodes multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance – Thèse - Université de Savoie –2004.
- Cobb, CW. Et Cobb JB. - The green national product: A proposed index of sustainable economic welfare - University Press of America – Lanham - 1994
- Cohen de Lara M. et Dron D. - évaluation économique et environnementale dans les décisions publiques – rapport officiel – documentation française – 1997
- Crozier M. - La rationalité du décideur du point de vue du sociologue - La décision ses discipline, ses acteurs » sous la direction de B.Roy au presse universitaire de Lyon - 1983
- Crozier M. et Friedberg E. - L'acteur et le système - Ed du Seuil – Paris – 1977 - 500 p.
- Crozier M et Tilliette B – La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se reformer – Interédition – Paris - 1995
- Cumby J. et Conrod J. - Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, - Journal of Intellectual Capital - ISSN: 1469-1930 – vol. 2 – Issue 3 – 2001 - pp. 261-272.
- Daly, H. et Cobb JB. - For the common good. – 1989 – Dans Hamilton K.- Genuine savings as a sustainability indicator. World Bank Environmental - Economics Beacon Press - Boston. - Series 77 - Washington, D.C. – 2000
- Damart S. - Une étude de la contribution des outils d'aide à la décision aux démarches de concertation - Le cas des décisions publiques de transport - Thèse de gestion – Université Paris Dauphine - Décembre 2003 – 307 p.
- Damart.S - La vérité sur les démarches multicritères participatives : une étude exploratoire sur les méthodologies d'aide multicritère à la décision dans le cadre de démarches participatives liées à des questions environnementales – Colloque OPDE - Québec – Canada - 5-6 juin 2008
- David A, Hatchuel A. et Laufer R. et al. - Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Collection FNEGE – Edition Vuibert – Paris - 2001 – 230 p.
- David A. – La recherche intervention, cadre general pour la recherché en management - dans David A, Hatchuel A. Laufer R. et al. – Les nouvelles fondations des sciences de gestion – 2001 - pp. 193-212

- David A. Hatchuel A. et Laufer R. – Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité – dans David A, Hatchuel A., Laufer R. et al. – Les nouvelles fondations des sciences de gestion – 2001 - pp.1-12
- Debiesse F. - Le mécénat - Que sais-je ? n°2331 – 2007 - 128 p.
- Dias-Sardinha I., Reijnders L. et Antunes P. - From Environmental Performance Evaluation to Eco-Efficiency and Sustainability Balanced Scorecards - Environmental Quality Management - Vol. 12 - Issue 2 - 2002 - p 51-64, 14p
- DJSI –Dow Jones Sustainability Index [En ligne] - 2005 – Disponible sur <http://www.sustainability-index.com/default.html>
- Dover C. - How Dashboards Can Change Your Culture, Strategic Finance, - Vol. 86 - Issue 4 - 2004 - pp 43-48.
- DRIRE - Réglementation pour la protection de l'eau des installations classées [En ligne] – 2006 - Disponible sur : <http://www.drire.gouv.fr/environnement/index.html>
- Druker P. & al - Les systèmes de mesure de la performance - Editions d'Organisation - 1999.
- Eccles R. – Le manifeste de l'évaluation des performances dans Les systèmes de mesure de la performance - Harvard Business Review - Éditions de l'Organisation - 1999.
- Elkington J. - Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business - Oxford University Press – Capstone - 1997
- Ernst & Young - Panorama 2006 des fondations d'entreprise : Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ? - [En ligne] – 2006 – Disponible sur : www.mecenat.culture.gouv.fr/pdf/documentation/etude/fondation/panoEY2006.pdf
- Ethibel –The Collective European Quality Label for Socially Responsible Investment Funds [En ligne] – 2005 - Disponible sur : http://www.ethibel.be/subs_e/2_label/main.html
- Euronext - Perception de l'ISR par les marchés financiers européens – [En ligne] – 2001 – Disponible sur : http://www.tns-sofres.com/etudes/comfi/201101_invest.pdf
- Faucheux S. - Développement durable et nouvelles formes de gouvernance [En ligne] – Intervention à l'université européenne d'été D3E «Développement économique, environnement, espace» - Corte, du 4 au 9 juillet 2005 – Disponible sur http://d3e.c3ed.uvsq.fr/doc/Presentation_SFaucheux.pdf
- Faucheux S. & Nicolai I. - Quels indicateurs pour la responsabilité sociales des entreprises ? Une application à l'industrie de l'aluminium – Revue Gérer et Comprendre - n°76 - 2004 – pp.42-54.
- Fernandez A. - Pourquoi la performance ? [En ligne] - 2004 - Disponible sur : http://www.journaldunet.com/solutions/printer/040218_bpms_chronique.shtml
- Ferone G. – La responsabilité sociale des entreprises : quel contenu pour un concept incertain ? - Association Française de Conseil en Affaires Publiques – 2002
- Ferone G. Arcimolle CH., Bello P. - Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise - Éditions d'organisation – Paris - 2003
- Figge F, Hahn T, Shaltegger S et Wagner M. - The sustainability Balanced Scorecard: Linking sustainability management to business strategy - Business, Strategy and the Environment – Vol. 11(5) – 2002 - pp. 269-284.
- Figueira J, Greco S. et Ehrigott M. – Multicriteria Decision Analysis : State of art surveys – ISBN : 038723067X – SpringerVerlag - Boston, Dordrecht, London - 2005 - 1048 p.
- Figueira J. Mousseau V. et Roy B. - ELECTRE methods – dans Figueira J. et al. – 2005 – pp. 133-162. Springer

- Figueira J., Greco S. et Roy B. - ELECTRE methods with interaction between criteria: An extension of the concordance index [En ligne] – Cahier du Lamsade n°242 – Décembre 2007 (A paraître dans EJOR avec une référence 2008) – Disponible sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/20/02/37/PDF/cahierLamsade242.pdf>
- Figuiera J. et Roy B. - Determining the weights of criteria in the ELECTRE type methods with a revised Simos' procedure – European Journal of Operational Research – 139 – 2002 - pp. 317-326.
- Flourentzos F - Constructivisme Piagétien dans l'aide à la décision. Contribution au développement durable en architecture - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne - Thèse n° 2418 - 2001
- Froger G. & Oberti P. –Gouvernance et développement durable : l'aide multicritère à la décision participative - Revue sciences de la société « autour du développement durable » - n°57 – 2002 - pp. 57-74.
- FTSE - Good Index series [En ligne] – 2008 - Disponible sur <http://www.ftse.com/ftse4good>
- Funtowicz S.O et Ravetz J.R. - uncertainty and quality in science for policy – Kluwer Dordrecht - 1990
- Garcia J., Colosio J. et Jamet P. - les indices de qualité de l'air - Ecole des Mines – 2001
- GDF - GDF et WWF France renouvellent leur partenariat pour étendre leurs actions et lutter contre le réchauffement climatique [En ligne] - Communiqué de presse du 23 octobre 2006 – Disponible sur <http://www.gazdefrance.com/FR/A/2452/gaz-de-france-et-wwf-france-renouvellent-leur-partenariat-pour-etendre-leurs-actions-et-lutter-contre-le-rechauffement-climatique.html>
- Girardin P. et al. - Indicators : tools to evaluate the environmental impacts of farming systems - Journal of Sustainable Agriculture – Vol. 13 – 1999 - pp. 5-21.
- Gitlow H. - Organizational Dashboards: Steering an Organization Towards its Mission, Quality Engineering - Vol. 17 - Issue 3 – 2005 - pp 345-357.
- Godbout J. et Caillé A. - L'esprit du don [En ligne] - 1992 – Disponible sur : http://classiques.uqac.ca/contemporains/godbout_jacques_t/esprit_du_don/esprit_du_don_pt_I_chap_06.html
- Godet M. - Manuel de prospective stratégique : Tome 1, Une discipline intellectuelle – Dunod – Paris – 2007 – 279 p.
- Gomes C et al. –An examination of manufacturing organizations' performance evaluation - International Journal of Operations & Production Management – Vol. 24 – Issue 5 - 2004 - pp. 488-513.
- Gomez P.Y. - Le gouvernement des entreprises - Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion - InterEditions - ISBN : 2-7296-0627-0 - 1996
- Grabisch M. – Evaluation subjective – dans Bouyssou et al. - Concept et méthode pour l'aide à la décision 3 : analyse multicritères – Collection Lavoisier – Edition Hermes – 2006 – 350 p.
- Greco S., Matarazzo B, Slowinski R. - Rough sets theory for multicriteria decision analysis - European Journal of Operational Research – Vol. n°129 – 2001 – pp.1-47
- GRI –Sustainability Reporting Guidelines [En ligne] – 2008 – Disponible sur http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf
- Guerin L. –Introduire la mesure de performance dans la régulation des services d'eau et d'assainissement en France. Instrumentation et organisation - Science de l'eau, Eaux et Forêt - ENGREF - Thèse en Sciences de Gestion – 2001
- Habermas J. - Morale et Communication - Editions du Cerf - Paris – traduction de Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln - Suhrkamp Verlag - Frankfurt am Main - 1983

- Hahn T. et Scheermesser M. – Approaches to corporate sustainability among german companies - Corporate Social Responsibility and Environmental Management –Vol. 13 – n°3 – 2006 – pp. 150-165
- Hart C. - The Baldrige: What It is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company - McGraw-Hill - New York. - 1992,
- Hatchuel. A - Coopération et conception collective: Variété et crises des rapports de prescription – dans Terssac G. et Friedberg E. - Coopération et Conception - Octares Editions – 1996 - pp. 101-121.
- Havelaar - Max Havelaar France [En ligne] – 2003 – Disponible sur : <http://www.maxhavelaarfrance.org/Nos-actions>
- Henderson, H. - What's next in the great debate about measuring wealth and progress? - Challenge 39 – 1996 - p. 54
- Hutton.D - From Baldrige to the Bottom Line: A Road Map for Organizational Change and Improvement - ASQ Quality Press - mai 2000
- Hwang CL et Yoon K.- Multiple Attribute Decision Making : Method and applications - Springer Verlag - New York 1981
- Igalens, J. - DRH aujourd'hui, DRS demain ? – Personnel - n° 442 - Septembre 2003 - pp. 55-57
- IMS Entreprendre pour la cité – La société, une affaire d'entreprise – Eyrolles – Edition d'organisation – Paris – 2007 - 269 p.
- IMS ORSE (Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises - Le guide « Ancrage territorial des entreprises : pilotage et reporting international » [En ligne] - 2006 – Disponible sur http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_actualite/guide_ancrage.pdf
- INRA – Le site des indicateurs agro environnementaux [En ligne] – 2002 – Disponible sur www.inra.fr/indigo/
- ISO 14031 - Management environnemental - Évaluation de la performance environnementale - Lignes directrices Management environnemental —1999 – 35 p.
- Jesinghaus, J. - Case Study: The European Environmental Pressure Indices Project, A Case Study Prepared for the Workshop "Beyond Delusion: Science and Policy Dialogue on Designing Effective Indicators of Sustainable Development - The International Institute for Sustainable Development - Costa Rica - 6 – 9 May 1999.
- Joerin F. et al. - Une procédure multicritère pour évaluer l'accessibilité aux lieux d'activité - Revue internationale de géomatique - Volume 1 – n° 11 – 2001 - pp. 69-104
- Joerin F. et Bozovic G. - Comment réorganiser le réseau postal suisse ? Une application de l'aide à la décision territoriale - The Canadian Geographer / Le Géographe canadien – Vol. 51 – n° 2 – 2007 – pp. 202–218
- Joerin F. et Rondier P. - Indicateurs et décision territoriale : Pourquoi? Quand? Comment? - dans Sénécal G. et al. - Les indicateurs socio-territoriaux et les métropoles - Presses de l'Université Laval, Québec, Canada. – 2007 - pp. 9-36
- Joliveau T. Molines N. et Caquard S. - Méthode et outils de gestion de l'information pour les démarches territoriales participatives [En ligne] - Rapport, 15ème appel d'offre Jacques Cartier - novembre 2000 – Disponible sur : <http://www.univ-stetienne.fr/crenam/vielabo/actualite/RapportJCartier.pdf>
- Jung EJ, Kim, JS et Rhee, SK - The Measurement of Corporate Environmental Performance and Its Application to the Analysis of Efficiency in Oil Industry - Journal of Cleaner Production - Vol. 9 – 2001 – pp. 551-63.
- Kaplan R. et Norton D - The balanced scorecard: measures that drive performance - Harvard Business Review – n°70 (1) – 1992 - pp. 71-79.
- Kaplan, R. et Norton, D. - Using the balanced scorecard as a strategic management system - Harvard Business Review – n°74 (1) - 1996 - pp. 75-85.

- Kaplan, S. and Norton, D. - Strategy maps: Converting intangible assets to tangible outcomes - Harvard Business School Press - 2004
- Keeney R L. – Value focused thinking : a path to creative decision making – Cambridge, MA.- Harvard University Press - 1992
- Keeney R L. et Raiffa H – Decisions with multiple objectives : Preferences and value tradeoffs - J. Wiley, New York - 1976
- Kennerley M. et Neely A. - Measuring performance in a changing business environment - International Journal of Operations and Production Management – Vol. 23 (2) – 2003 - pp. 213-229.
- Kerorguen Y – Un nouvel index des entreprises européennes les plus responsables - La tribune - 28 juin 2004
- Kolk A. et Mauser A. - The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation - Business Strategy and the Environment - n° 11 - 2002 - pp. 14 – 31
- Labbouz S. - Planter une nouvelle ligne de transport en commun en site propre : une méthodologie d'aide à la décision multicritère au service de la concertation - XXVèmes Rencontres Universitaires de Génie Civil [En ligne] - 2007 – Disponible sur : <http://www.iut.u-bordeaux1.fr/gc/augc07/index/pdf/CJC/CJC-Labbouz.pdf>
- Labbouz S. - Le choix du tracé d'une ligne de transport en commun en site propre et de la position de sa plateforme en milieu urbain. – Thèse – Génie Urbain – Université Paris Est – 2008
- Labouz S. - Planter une ligne de transport en commun en site propre : entre solution techniquement optimale et enjeux liés au contexte local [En ligne] – Travaux présentés au colloque « Les outils pour décider ensemble, nouveaux territoires, nouveaux paradigmes » organisé à l'université Paris Dauphine les 2 et 3 novembre 2006- Disponible sur <http://www.m-lab.ens-cachan.fr/PresOPDE/Labbouz.pdf>
- Lambert J. et Lamure C. –Evaluation monétaire des impacts des transport sur l'environnement – Rapport d'étude n° INRETS-RE - 96-01– Setran Bron – 1996 – 140 p.
- Lamprecht J. - ISO 14001 : commentaires et conseils pratiques - Une approche responsable et économique - Editeur : Association Française de Normalisation (AFNOR) – 2003 – 279 p.
- Larichev, O.I. et Moshkovich, H.M. -An approach to ordinal classification problems - International Transactions on Operation Research 1 – vol. 3 - 1994 – pp. 375–385.
- Laufer R – Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique - dans David A, Hatchuel A., Laufer R. et al. – Les nouvelles fondations des sciences de gestion – 2001 - pp.45-81
- Lawn P.A. - Theoretical foundation to support the Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW), Genuine Progress Indicator (GPI), and other related indexes - Ecological Economics - vol. 44 - Issue 1 – 2003 - pp.105-118.
- Lawrence P. et Lorsch J. – Adapter les structures de l'entreprise – Editions d'organisation – ISBN10 : 2 7081 1091 8 - 1989 – 240 p.
- Lebas M. - Performance : Mesure et Management. Faire face à un paradoxe - Cazamian, P. et al. - Traité d'Ergonomie - Éditions Octares – Toulouse – 1996 - pp. 547-572
- Lessourne J. - 1982 cité dans [Godet – 2007] p. 59
- Loh, J. et al. - The Living Planet Index: using species population time series to track trends in biodiversity - Philosophical Transaction of the Royal Society – n° 360 - 2005 - pp. 289-295.
- Löning H. et al. - Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre – Edition Dunod - Paris - 1998, 3e éd. 2008 – 300 p.
- Lorino P. - Méthodes et Pratiques de la performance – Edition d'organisation – Paris – 2003 – 552 p.
- Lorino P. -le déploiement de la valeur par les processus - Revue française de gestion – n°104 –1995.

- Maksout A., Dugdale D. et Luther R. - Non financial performance measurement in manufacturing companies – The British Accounting Review – n°37 – 2005 – pp. 261-297
- Marshall W - Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard - Cambridge University Press – Cambridge - 2002 - 202 p.
- Martel JM. et Roy B. - Analyse de signifiante de diverses procédures d'agrégation multicritère - Cahier du Lamsade n°199 [En ligne] – 2002 – Disponible sur <http://www.lamsade.dauphine.fr/cahiers/PDF/martel199.pdf>
- Martinet AC – Epistémologie de la connaissance praticable : exigence et vertus de l'indiscipline – dans David A, Hatchuel A., Laufer R. et al. – Les nouvelles fondations des sciences de gestion – 2001 - pp. 111-123
- Maystre L. et Bollinger D. - Aide à la négociation multicritère : Pratique et conseils - Collection Gérer l'environnement - Presses polytechniques et universitaires romandes – Lausanne – 1999 – 208 p.
- Mazri.C, Merad.M et Tsoukias.A - A decision aid approach for the management of participative processes – Publié lors de l'OPDE – Quebec – Canada – 2008
- Mccool S., et Stankey G. - Indicators of Sustainability: Challenges and Opportunities at the Interface of Science and Policy - Environmental Management - Vol. 33, no. 3 -- 2004 - pp. 294-305
- Medori D. et Steeple D. - A framework for auditing and enhancing performance measurement systems - International Journal of Operations and Production Management – Vol. 20 (5) – 2000 - pp. 520-533.
- Mevelléc P. - La comptabilité à base d'activité : principes et mise en œuvre – La performance économique en entreprise - Editions Hermès – 1996 - Chapitre 6 et 7.
- Michelin 2008 - rapport annuel 2007 [En ligne] – Disponible sur www.michelin.com/corporate/front/templates/document.DocumentRepositoryServlet?codeDocument=6608&codeRepository=MICHICORP&codeRubrique=RA_2007_FR
- Minnesota - Smart Signals: An Assessment of Progress Indicators [En ligne] - Minnesota Planning Environmental Quality Board -St. Paul - 2000 - 58 p. – Disponible sur <http://server.admin.state.mn.us/pdf/2000/eqb/measure.pdf>
- Moisdon JC - Du mode d'existence des outils de gestion - Edition Seli Arslam – 1997 – 286 p.
- Molines N. - L'évaluation des perceptions territoriales, facteur d'amélioration de la prise en compte des enjeux locaux (Le cas de la liaison Lyon – Narbonne) [En ligne] – Travaux présentés au colloque « Les outils pour décider ensemble, nouveaux territoires, nouveaux paradigmes » organisé à l'université Paris Dauphine les 2 et 3 novembre 2006- Disponible sur www.m-lab.ens-cachan.fr/PresOPDE/Molines.pdf
- MONET – Mesurer le développement durable [En ligne] – Office fédéral de la statistique (Suisse)- 2006 – Disponible sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/21.html>
- Mousseau V. et Slowinski R. - Inferring an ELECTRE TRI model from assignment examples - Journal of Global Optimization – Vol. 12 (2) – 1998 - pp. 157-174.
- Mousseau V., Roy B. et Sommerlatt I. - Elaboration d'un outil d'aide à la décision en vue de l'évolution de la tarification des transports publics en Ile de France - Journal of Decision Systems – Vol. 9(2) – 2000 – pp. 289-315
- Munda G. - Multicriteria Evaluation in a fuzzy Environment - Physica Verlag – Heidelberg - 1995.
- Munda G. - Social Multi-Criteria Evaluation for a Sustainable Economy - Springer - 2008 - 210 p.
- Munda G. - Multiple criteria decision analysis and sustainable development – dans Figueira et al - Multiple criteria decision analysis - Springer's international series – 2005 – pp. 1050
- Naro G. - Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances - dans Le Roy F. et Marchesnay M., - La responsabilité sociale de l'entreprise - Éditions EMS – 2005
- Nielsen K. - le mécénat mode d'emploi - Economica - 275 pp. – 2007

- Novethic - Présentation de l'investissement socialement Responsable [En ligne] – 2003 – Disponible sur : www.novethic.fr/novethic/v3/les-etudes-isr-investissement-socialement-responsable.jsp
- Oberti P. - La gestion des sites ruraux sensibles en matière d'économie de l'environnement : ékonomisme et nécessité d'une analyse qualitative multicritère et multi-acteurs - Cemagref (Ed.), Gestion des territoires ruraux : Connaissances et méthodes pour la décision publique - Tome 2 – 1998 - pp. 403-420.
- Oberti P. - Décision publique et recherche procédurale : illustration d'une démarche multicritère à la localisation participative d'un parc éolien en région corse [En ligne] - dans Actes des journées de l'Association Française de Science Economique - Economie : aide à la décision publique - Université de Rennes 1 – CREM – 2004 – Disponible sur www.crereg.univ-rennes1.fr/journeesafse2004.html.
- Oberti P. et André S. –L'analyse multicritère de projets d'éducation à l'environnement : un outil de gouvernance participative en région corse [En ligne] – Acte de la 7ème conférence biennale de la société pour l'économie écologique – Université du Centre – Sousse – Tunisie – 2002 – 29 pp. – Disponible sur : <http://www.lamsade.dauphine.fr/FILES/publi109.pdf>
- OCDE - Towards Sustainable Development. Indicators to measure progress - ISBN: 9789264185326 – OCDE– Paris – 2000 – 420 p.
- Oger B. et Pratt D. - Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria - Revue Comptabilité, Contrôle et Audit – 2002 - p. 85-98.
- ONU – Action 21 : Document publié par les Nations Unies à la suite du sommet de Rio [En ligne] - A/CONF.151/26/Rev.1 – 1992 – Disponible sur : www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/index.html
- ONU – Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, présenté en décembre 1987 devant l'assemblée générale des Nations unies - 1987
- O'Reilly M., Wathey, D., Gelber, M. - ISO 14031: effective mechanism to environmental performance evaluation- Corporate Environmental Strategy - Vol. 7 No.3 - 2000 - pp.267-275.
- Perret T. –Développement durable : un essai de définition [En ligne] – 2004 - Disponible sur www.rfi.fr/actufr/articles/059/article_31910.asp
- Piquet S. et Tobelem JM. - Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire - Revue française de gestion - n° 167 – 2006 – pp. 49 – 64
- Poincelot E et Wegmann G - Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique [En ligne] - Cahiers du Fargo : n° 1040902 - IAE de Dijon / LEG – Septembre 2004 – Disponible sur : <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/1040902.pdf>
- Porter M. et Kramer M. - the competitive advantage of corporate philanthropy [En ligne] - Harvard Business Review - 2002 - 16 pp. – Disponible sur <http://hbr.harvardbusiness.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy/ar/1>
- Prescott-Allen, R. - The Wellbeing of Nations - Island Press – Washington – Covelo – London – 2001
- Quebec - Analyse comparative de systèmes d'indicateurs de développement durable [En ligne] – Bureau de coordination du développement durable du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs – Province du Québec – 2007 – Disponible sur : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/analyscomp.pdf>
- Quebec – Décision Régie de l'énergie [En ligne] - D-2008-019 R-3640-2007 du 15 février 2008 – Disponible sur www.regie-energie.qc.ca/audiences/decisions/D-2008-019.pdf
- Ravignon L. et al. –Méthode ABC ABM - Editions d'Organisation – 2003 - 324 p.
- Rees W. et Wackernagel - Ecological footprints and appropriate carrying capacity: Measuring the natural capital requirements of the human ecology – dans Jansson A. et al. - Investing in Natural Capital, Island Press, Washington DC. – 1994

- Rees, W.E « Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out »- 1996
- Riley J. - The indicator explosion: local needs and international challenges - Agriculture Ecosystems and Environment. – n°87 - 2001 – pp. 119-120.
- Rockart, J. - Chief executives define their own data needs - Harvard Business Review – Vol. 57(2) - 1979 - pp. 81-93.
- Rockart, J. and Van Bullen C. - The rise of Management Computing - Dow Jones Irwin - Homewood, Illinois. – 1986 – 470 p.
- Roover - dans Yaya H. –la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritère - Faculté des sciences de l'administration Université Laval - ISBN – 2-89524-186-4 – 1991 -
- Roqueplo P. - Entre savoir et décision, l'expertise scientifique -Sciences en question - INRA Editions. – 1996 – 111 p.
- Roth P. et Bobko P. - A research agenda for multi-attribute utility analysis in human resource management - Human Resource Management Review - Volume 7 - Issue 3 - Autumn 1997 -Pages 341-368
- Roy B - Classement et choix en présence de point de vues multiple : la méthode ELECTRE – RIRO - n°8 – 1968 - pp. 57 à 75
- Roy B. – L'aide à la décision aujourd'hui : que devrait-on en attendre ? – dans David A, Hatchuel A., Laufer R. et al. – Les nouvelles fondations des sciences de gestion – 2001 - pp. 141-173
- Roy B. - Méthodologie Multicritère d'aide à la décision – Economica – Paris – 1985 – 423 p.
- Roy B. et Bouyssou D. –Aide Multicritère à la décision : Méthodes et Cas – Economica – Paris - 1993 – 695 p.
- Roy B. et Damart S. – L'analyse Coûts-Avantages, outil de concertation et de légitimation ? – Métropolis - n°108/109 – 2002 - pp. 7-16.
- Roy B. et Figueira J. - Détermination des poids des critères dans les méthodes de type ELECTRE avec la technique de Simos révisée - Document du LAMSADE n°109 - Université de Paris-Dauphine – 1998 – 45 p.
- Roy B. et Slowinski R. - Handling effects of reinforced preference and counter-veto in credibility of outranking - European Journal of Operational Research – n° 188 – 2008 – pp. 185- 190
- Saaty TL. - The Analytic Hierarchy Process, Planning, Priority Setting, Resource Allocation - McGraw-Hill - New York - 1980
- Schärlig A. - Décider sur plusieurs critères - Press Polytechnique Université Romande – 1985 – 304 p.
- Schmidheiny S. - Changing Course : A global business perspective on development and the environment - MIT Press - 1992.
- Schmidt C. - The Drivers' View - Internal Auditor - Vol. 62 - Issue 3 - June 2005 - pp 29-32.
- Seghers V. - Ce qui motive les entreprises mécènes - Autrement – Paris – 2007 - 300 p.
- Shärlig A. - Décider sur plusieurs critères – Panorama de l'aide à la décision multicritère, presses polytechnique romandes - 1985
- Simos J. - Evaluer l'impact sur l'environnement - Collection Méta – Paris - 1990 - 261 p.
- STP - Méthode d'évaluation des projets d'infrastructures de transports collectifs en région Ile de France - Syndicat des transports parisiens – Paris - 1998 - 74 p.

- St-Pierre J., Lavigne B. et Bergeron H. – les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? [En ligne] – 2005 – Disponible sur https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/33/838/1/4396/8/F41992723_AFC2005_StPierre_etal.pdf
- Suez - Rapport développement durable [En ligne] – 2007 – Disponible sur www.gdfsuez.com/fileadmin/user_upload/Rapport_DD_2007_SUEZ.pdf
- Sugeno M. - Theory of fuzzy Integrals and its applications - PhD thesis - Tokyo Institute of Technology – 1974
- Tchernogog V. et al. - Le Paysage associatif français [En ligne] - Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports - Bulletin de statistiques et d'études n°07/04 – 2007 – Disponible sur www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Stat-Info_07-04-ok.pdf
- Thiollet-Scholtus M. - Construction d'un indicateur de qualité des eaux de surface vis-à-vis des produits phytosanitaires à l'échelle du bassin versant viticole – Thèse - Sciences agronomiques - Institut National Polytechnique de Lorraine -Nancy – 2004
- Total - Rapport Responsabilité Sociétal du Groupe Total pour l'année 2004 [En ligne] – 2005 – Disponible sur www.total.com/static/fr/medias/topic1492/CSR2004_fr1.pdf
- Tsoukias A., Daniell K. et Mazri C. - Participatory decision processes and decision support – publié lors de l'IFORS 2008
- Van den Hoves S. - Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets – dans Froger G. - Gouvernance et Développement Durable - Helbing & Lichtenhahn, Bâle/Geneva/Munich. – 2001 - pp.53–89
- Verfaillie H. et Bidwell R. - WBCSC - Eco-efficiency measuring : a guide to reporting company performance - World Business Council for Sustainable Development – Juin 2000.
- Vigéo - Indice ASPI [En ligne] – 2005 – Disponible sur <http://www.vigeo.fr/site.php?rub=4&lang=fr>
- Vincke P. - L'aide multicritère à la décision - Université de Bruxelles –Statistiques et mathématiques appliquées - 1989- 179 p.
- Wackernagel, M. and Rees, W.E. - Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth - New Society Publishers – Philadelphia – ISBN : 086571312X - 1996 – 160 p.
- Wallenius, J. - Comparative evaluation of some interactive approaches to multicriterion optimization - Management Science – Vol. 21 – 1975 - pp. 1387-1396.
- Watson Wyatt - Research Human Capital Index [En ligne] - 2005 – Disponible sur www.watsonwyatt.com/research/featured/hci.asp
- WBCSD - Striking the balance Sustainable development reporting [En ligne] – 2003 – Disponible sur http://www.wbcds.org/DocRoot/fBBNXf7oYVJuJAG77hUt/20030106_sdreport.pdf
- Widemann T, Perrier F. et Lépineux F. - Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur – Collection : Les cahiers de l'Orse – Ed. d'organisation – 2003 - 295 p.
- World Bank Group - Pollution Prevention and Abatement Handbook, Toward Cleaner Production [En ligne] - The World Bank Group in collaboration with the United Nations Environment Programme and the United Nations Industrial Development Organization - Washington, D.C – 1999 – Disponible sur <http://lnweb18.worldbank.org/essd/envext.nsf/51ByDocName/PollutionPreventionandAbatementHandbook>
- World Economic Forum - Environmental Sustainability Index, An Initiative of the Global Leaders of Tomorrow Environment Task Force - World Economic Forum Annual Meeting - 2002.
- WWF - Rapport Planète Vivante 2006 [En ligne] – 2006 – Disponible sur assets.panda.org/downloads/lpr2006fr.pdf

ANNEXE N°1

ANALYSE DU FONCTIONNEMENT METHODOLOGIQUE DE FONDS D'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

1 Introduction

L'investissement socialement responsable (ISR) rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles [Novethic – 2003].

Il existe 5 grandes familles de fond d'investissement [CL - 2004]:

- les fonds éthiques : ils comportent une connotation « morale ». Ils excluent ainsi les entreprises des secteurs de l'armement, de l'énergie nucléaire ou du tabac
- les fonds de « développement durable » : ceux-ci investissent dans des entreprises dont le modèle de croissance repose sur 3 piliers : l'environnement, le social et la performance économique. Ils peuvent écarter les entreprises exerçant dans certains secteurs d'activité (armement, alcool ou industrie du jeu)
- les fonds d'épargne salariale : ceux-ci investissent dans des entreprises respectueuses des normes fondamentales définies par l'OIT (Organisation Internationale du Travail)
- les fonds de partage : ceux-ci reversent à des organisations caritatives une partie des performances enregistrées
- les fonds solidaires : ceux-ci investissent dans des entreprises d'insertion ou de développement de l'économie locale et régionale.

L'ISR repose sur des indices boursiers gérés par des agences de notation. Selon des méthodes et des critères qui leur sont spécifiques, ces agences décident ou non d'inclure une entreprise dans leur indice. La question vient donc naturellement à l'esprit si de telles méthodes d'évaluation pourraient être utilisées comme outil de management au sein d'une entreprise. Ce dossier a donc pour objectif d'expliquer le fonctionnement de ces indices et de répondre à cette question.

Le premier indice composé des valeurs cotées les mieux notées sur un plan social et environnemental, a été lancé aux Etats-Unis, au début des années 90 (Domini index). Depuis, les principales agences de notation ont construit le leur, souvent en partenariat avec les indices boursiers classiques [Novethic – 2003].

En 2003, on comptait au moins 8 indices, dits « socialement Responsable » [Novethic – 2003]: Aspi Eurozone, Calvert Social Index, Domini 400, Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Sustainable Index, FTSE4Good, Jantzi Social Index, MS.SRI.

Nous allons étudier les méthodologies de sélection de 4 indices européens et d'un indice américain :

- ASPI (Advanced Sustainable Performance Index) développée par l'agence de notation française Vigéo [Vigéo – 2005]
- ESI (Sustainable Index) développée par l'agence belge Ethibel [Ethibel – 2005]
- ESI obligations d'état qui couvrent uniquement les obligations émises par les états développée par l'agence belge Ethibel [Ethibel – 2005]
- FTSE4Good développée par l'agence Anglaise FTSE [FTSE – 2005]
- DJSI (Dow Jones Sustainable Index) développé par l'agence US SAM [DJSI – 2005]

NB : dans la suite à chaque fois que nous ferons référence à ces indices, la source des informations, sauf exception signalée, est donnée ci-dessus.

2 Présentation des différents indices retenus

2.1 Logique de présentation

Pour chacun des indices retenus, nous présentons les aspects suivants :

- Problématique : objectif de l'indice
- Critère : axe d'analyse de la performance utilisée. Les critères sont construits à partir d'indicateurs élémentaires.
- Agrégation des critères: méthode conduisant à calculer une ou plusieurs informations de synthèse à partir d'informations élémentaires

2.2 Problématiques

Les modes de sélection des entreprises sont similaires dans leurs principes :

- Etablissement d'une première liste des entreprises susceptibles d'être sélectionnées sur la base de critère d'exclusion.
- Sélection des entreprises avec des méthodes d'évaluation.

2.2.1 Présélection des entreprises

Cette présélection est établie sur la base de critères d'exclusion de deux types. Le premier qui s'applique à tous les fonds étudiés est que seules les entreprises cotées sur le marché du fond peuvent être retenues.

Le deuxième type de critères dépend du secteur d'activité. Il exclut les entreprises travaillant ou ayant une part significatif de leur activité dans des secteurs spécifiques réputés contraire à la l'éthique du fond (ex : tabac, armes, nucléaire). Contrairement au premier critère, ce type d'exclusion n'est pas appliqué par tous les fonds (cf. ci-dessous).

2.2.2 Sélection des entreprises à intégrer dans le fond

Pour effectuer cette sélection, les fonds ont mis au point des méthodes qui peuvent être regroupées selon les différentes problématiques de l'aide à la décision [Roy - 1985] :

- Problématique de rangement à partir d'un critère de synthèse dont la tête est gardée : les 200 première pour DJSI et les 120 première pour ASPI. Ces indices s'inscrivent dans une logique « Best in class » permettant de ne sélectionner que les meilleures entreprises.
- Problématique de tri en deux catégories à partir d'un critère de synthèse dont seul la catégorie supérieure est gardée (ESI obligation d'état). Le nombre d'obligations conservées peut varier d'une période à l'autre.
- Problématique de description ne comprenant pas de synthèse avec une décision prise à partir du tableau des performances (ESI entreprise et FTSE4Good). Un comité de sélection se réunit pour sélectionner les entreprises à conserver, à inclure ou à exclure de ces fonds. Tout comme précédemment, le nombre d'entreprises du fond peut varier d'une période à l'autre.

Bien que reposant sur des problématiques différentes, ces indices sont construits dans une logique purement d'investisseur dans la mesure où ils ne sont pas associés à une entreprise spécifique mais à un groupe d'entreprises qui peuvent à tout moment sortir du fond jusqu'à ce que leurs performances soient jugées à nouveau satisfaisantes.

2.3 Critères prise en compte

Pour chacun des fonds étudiés, le tableau ci-dessous présente les critères pris en compte et s'ils intègrent des critères d'exclusion associés à l'activité.

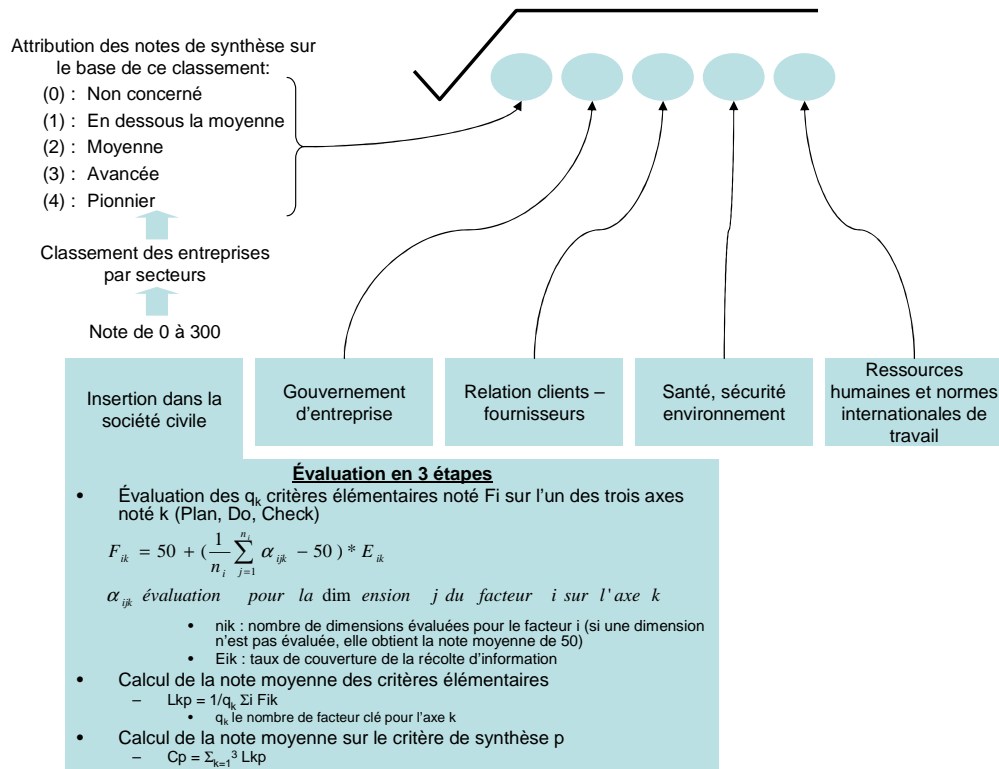
Indice	Critère d'exclusion associé à l'activité	Autres critères prise en compte
ASPI	- Non	5 critères déclinés en indicateurs élémentaires (appelés indicateurs clés) <ol style="list-style-type: none"> 1. Insertion dans la société civile 2. Gouvernement d'entreprise 3. Relation clients – fournisseurs 4. Santé, sécurité environnement 5. Ressources humaines et normes internationales de travail
ESI	- Une degré de participation majeur dans un sujet de contre verse (nucléaire, jeux, commerce des armes) est éliminatoire - Un degré de participation faible est étudié par le comité d'enregistrement	4 critères déclinés en indicateurs élémentaires <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique sociale interne 2. Politique environnementale 3. Politique sociale externe 4. Politique économique
ESI – Obligation d'état	- Pre-screening sur la base d'un indicateur (Freedom House Index) - Elimination sur la base d'un non respect d'une résolution de l'ONU (ex : UK)	4 critères déclinés en indicateurs élémentaires <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique (ex : corruption, liberté de presse) 2. Société et culture (ex : dépense d'éducation, inégalité de salaire) 3. Economie (ex : taux de chômage, % de l'aide aux PVD) 4. Environnement (ex : émission CO2 par habitant)
FTSE4 Good	Critère d'exclusion : <ul style="list-style-type: none"> - Tabac - Armes - Electro nucléaire - Exploitation de l'uranium 	3 critères déclinés en indicateurs quantitatifs <ol style="list-style-type: none"> 1. Environnement, 2. Partenaires Sociaux et parties prenantes 3. Droit de l'homme
DJSI	- Non	3 critères avec des sous critères (générique + spécifiques secteurs d'activités) déclinés en indicateurs clés <ol style="list-style-type: none"> 1. Economique (générique) <ol style="list-style-type: none"> a. Gouvernance b. Relation client c. Santé financière d. Relations avec les investisseurs e. Management du risque f. Système de pilotage g. Planification stratégique h. Supply chain 2. Environnement (générique) <ol style="list-style-type: none"> i. Management environnement j. Performance vis-à-vis de l'environnement 3. Social <ol style="list-style-type: none"> k. Satisfaction des employés l. Satisfaction des parties prenantes extérieures m. Politique de RH, formation, salaire, bonus

Sur les critères pris en compte, les piliers du développement durable (cf. Dossier n°1 - §1) transparaissent en filigrane. La principale différence tient dans le degré de prise en compte du critère économique qui est explicite pour le DJSI et l'ESI Entreprise.

2.4 Agrégation des critères

2.4.1 ASPI / Vigéo

Le diagramme ci-dessous donne le principe de l'évaluation et de l'agrégation des critères



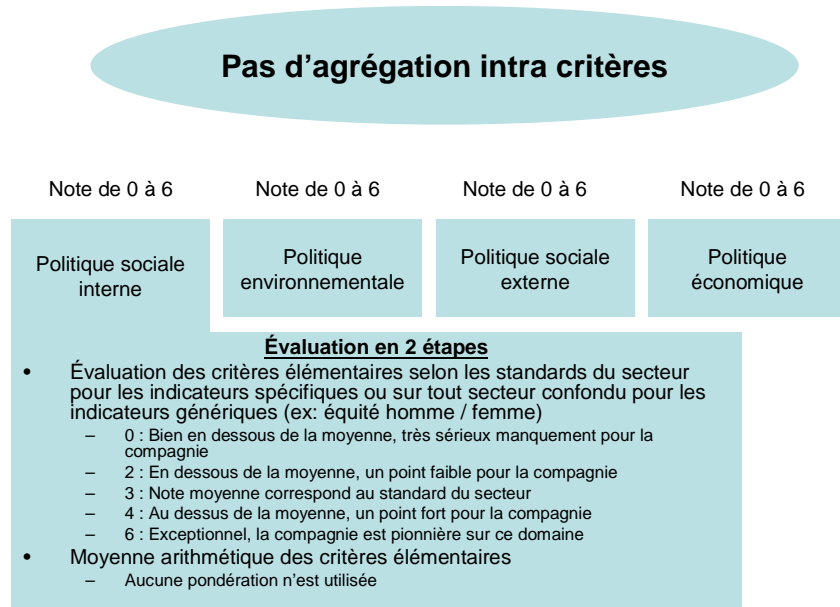
L'agrégation s'effectue en deux étapes. La première est au niveau de chaque critère de synthèse et s'opère via des moyennes arithmétiques. Elle permet d'obtenir une note comprise entre 0 et 300. Les entreprises sont alors classées par secteur (cf. liste en annexe 1.1). Un comité d'évaluation se réunit pour attribuer une évaluation globale par critère selon l'échelle suivante :

Notation Vigéo	Correspondance numérique	Signification
--	0	Non concerné
-	1	En dessous la moyenne
=	2	Moyenne
+	3	Avancée
++	4	Pionnier

La seconde étape d'agrégation se fait via une moyenne géométrique entre les critères de synthèse. Nous étudierons en détail cette deuxième étape aux paragraphes suivants.

2.4.2 ESI (Entreprise) / ETHIBEL

Le diagramme ci-dessous donne le principe de l'évaluation et de l'agrégation des critères :

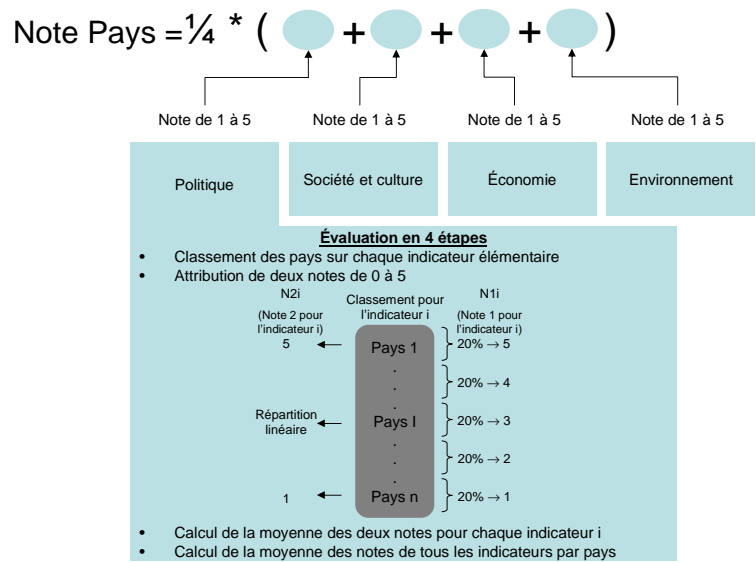


L'échelle employée permet de donner plus de poids aux très mauvaises et aux très bonnes pratiques (écart de 2) par rapport à des pratiques moyennes (écart de 1).

Aucune synthèse n'est opérée entre les différents critères. La liste des évaluations par critère est communiquée à un comité de sélection qui l'utilise à titre indicatif pour comparer les entreprises et non pour les classer.

2.4.3 ESI (Obligation d'état) / ETHIBEL

Le diagramme ci-dessous donne le principe de l'évaluation et de l'agrégation des critères :



NB : Elimination des pays pour lesquelles, moins de la moitié des indicateurs sont disponibles sur l'un des 4 critères

Contrairement à l'indice ESI Entreprise, l'ESI obligation d'état opère une synthèse intra critères grâce à une moyenne arithmétique.

2.4.4 FTSE4Good

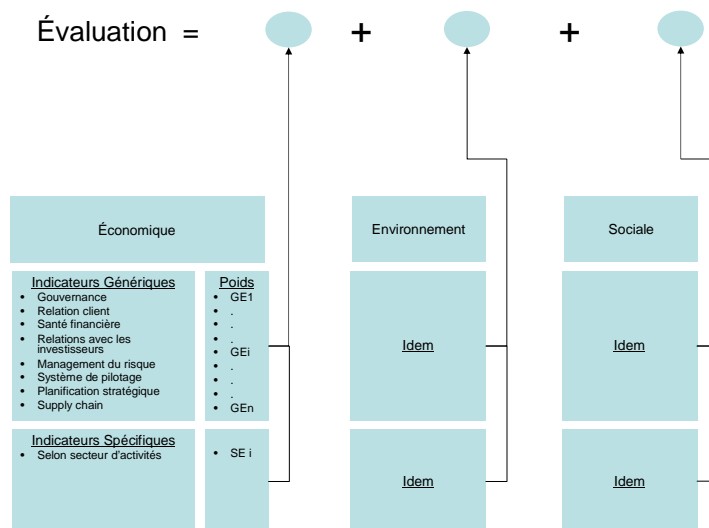
Pour cet indice, Il n'y a pas de notation en tant que telle mais plutôt des critères minimums à satisfaire en terme de

- Environnement : les compagnies sont classées en 3 groupes selon leur impact sur l'environnement. les niveaux minima sont spécifiques à chacun de ces groupes
- Partenaires Sociaux et parties prenantes : critères identiques pour tous
- Droit de l'homme avec des critères différents pour les Compagnie opérant dans les pays où les droits de l'homme sont bafoués. Les niveaux d'exigence sont plus faibles.

Aucun calcul de synthèse n'est opéré pour cet indice, mais c'est un comité de sélection qui fixe la liste des entreprises retenues.

2.4.5 DJSI

Le diagramme ci-dessous donne le principe de l'évaluation et de l'agrégation des critères :



Il s'agit d'une moyenne d'une moyenne pondérée calculée à partir d'indicateurs élémentaires tous exprimés sur une échelle commune (cf. Annexe 1.2 pour les coefficients de pondération)

3 Analyse des différents indices

3.1 Logique d'analyse

Notre but n'est pas de juger du bien fondé de la construction de ces indices mais plutôt de mettre en évidence leur logique de fonctionnement et les conséquences potentielles sur leur utilisation. Pour conduire cette analyse, plus détaillée pour l'indice ASPI que pour les autres, nous utiliserons les notions suivantes [Roy & Bouyssou – 1993] :

- Agrégation des critères
- Pondération des critères
- Compensation¹
- Indépendance des critères¹
- Echelle de performance¹
- Signifiance⁶²

3.2 Méthodes d'agrégation

A l'exception du FTSE4Good qui ne fait pas de synthèse, tous les indices utilisent des méthodes d'agrégation simples qui peuvent toutes se ramener à des sommes pondérées (y compris l'indice ASPI cf. paragraphe suivant). L'emploi de telles méthodes pourrait sembler un peu simpliste, mais il faut bien comprendre le contexte de ces indices :

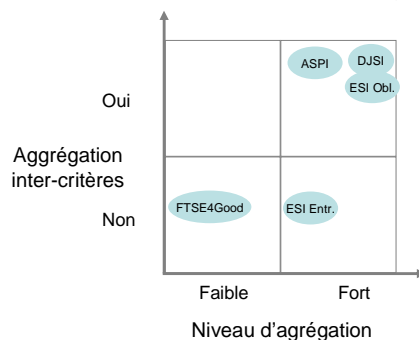
- ces indices doivent examiner régulièrement (en général trimestriellement) plusieurs centaines d'entreprises. Les informations à collecter doivent pouvoir l'être facilement et la méthode d'agrégation simple, rapide et facile à « industrialiser ».
- un effet volume joue en faveur des méthodes simples. L'objectif n'est pas de sélectionner une ou deux entreprises mais plus de 100. Des choix non optimaux peuvent être lissés par les autres entreprises sélectionnées.

Même si tous les indices étudiés utilisent le même type de méthode, il existe néanmoins des différences. Elles se situent principalement au niveau du degré d'agrégation. Nous pouvons séparer les procédures d'agrégation en trois grands types :

- Procédure d'agrégation totale (ESI Etats, DJSI) conduisant à une évaluation de synthèse inter critères.
- Procédure d'agrégation limitée (ASPI, ESI Entreprise). ESI se limite à une agrégation intra critère. Le cas de l'indice ASPI est un peu particulier. Il conduit à une évaluation de synthèse inter critère sans pour autant utiliser une procédure d'agrégation totale. En effet, le passage de la note de critère (0-300) à l'évaluation du critère (0 à 4) fait l'objet d'une évaluation conduite par un collègue d'experts.
- Aucune Procédure d'agrégation (FTSE4Good).

⁶² Analyse conduite uniquement dans le cadre de l'indice ASPI / Vigéo.

Dans la mesure où l'objectif final reste le même (sélectionner des entreprises), tout ce qui n'est pas fait par la procédure d'agrégation doit faire l'objet de décisions « humaines » (ex : sélection par un collège d'experts). Si une procédure d'agrégation totale laisse moins de place à la subjectivité, elle peut parfois apparaître un peu contraignante et entraîner des résultats non voulus. Comme bien souvent, il n'existe pas de méthode parfaite, ceci explique sans doute cette relative diversité de méthode d'agrégation illustrée par la graphique ci-dessous.



3.3 Pondération des critères

A première vue, seul le DJSI utilise des coefficients de pondération pour les critères. Si les autres indices ne le font pas directement, leur mode de sélection contient une notion approchée de cette pondération de critères. En effet, ils émettent des évaluations intermédiaires en fonction du secteur. Pour, un secteur faible sur un critère (ex : critère social pour un secteur d'activité très développé dans les pays du tiers monde), cela revient à surpondérer ce critère par rapport à un autre secteur où ce critère est, en moyenne, meilleur. Une entreprise qui aurait obtenu une note moyenne dans le secteur A peut obtenir une très bonne note dans le secteur B pour une performance comparable. Cela revient donc à donner une prime aux meilleurs de chaque secteur indépendamment de leur performance absolue. Cette méthode présente l'avantage d'augmenter les chances d'avoir des portefeuilles équilibrés en termes de secteur. Sinon, des sociétés du secteur minier auraient peut-être de chance d'être sélectionnées (impact sur l'environnement fort et localisation dans des zones socialement très pauvres) par rapport à des sociétés de service (peu d'impact sur l'environnement et localisation dans des pays socialement avancés).

3.4 Echelle

Du fait de la méthode d'agrégation employée pour ASPI, l'échelle de 0 à 4 peut être transformée en échelle Logarithmique de base 2 et la moyenne géométrique transformée en somme algébrique sans que cela ne modifie le classement issu de la moyenne géométrique (Log est une fonction croissante).

$$\text{Log}_2\left(\sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 C_i}\right) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^4 \text{Log}_2(C_i)$$

L'échelle devient :

Notation Vigéo	Correspondance numérique		Signification
	Echelle Initiale	Echelle Log ₂	
--	0	-∞	Non concerné
-	1	0	En dessous la moyenne
=	2	1	Moyenne
+	3	1,58	Avancée
++	4	2	Pionnier

La correspondance du « -- » témoignant bien du caractère éliminatoire de cette évaluation.

Cette transformation permet de mettre plus facilement en évidence le degré de compensation de cette échelle :

- Echelon 0 à 1 est Non compensable
- Echelon 1 à 2 correspondant au saut que nous pourrions définir comme unitaire
- Echelon 2 à 3 correspond à 3/5 du saut unitaire
- Echelon 3 à 4 correspond à 2/5 du saut unitaire

Il s'agit d'une échelle d'intervalle faible. Cette échelle permet de déterminer les distances entre les observations et de comparer ces distances. L'unité de distance donne la signification à la mesure. Cette unité de distance est stable tout au long de l'échelle, ce qui signifie que l'on peut comparer la différence observée entre deux mesures à la différence observée sur deux autres mesures. En outre le zéro est défini par une convention. De fait, les rapports n'ont pas de sens. L'échelon « ++ » (valant 2) ne témoigne pas d'une préférence qui est 2 fois plus grande que celle de l'échelon « = » (valant 1).

L'emploi d'une échelle d'intervalle faible soulève deux questions l'une concernant la compensation et l'autre la signifiante.

3.5 Compensation et Signifiante

Tous les indices utilisant une procédure d'agrégation totale ou limitée procèdent d'une logique compensatoire :

- ASPI / Vigéo : la logique est totalement compensatoire entre les différents critères. La seule mauvaise performance qui ne peut pas être compensée par une meilleure est celle engendrant une note 0 sur un critère. C'est ce qu'on appelle un droit de veto. En effet, du fait de l'emploi d'une moyenne géométrique, tout critère évalué à zéro entraîne l'exclusion de l'entreprise quelles que soient les évolutions sur les autres critères.

- Pour les autres indices, un tel de droit de veto n'existe pas et toute mauvaise performance peut être compensée par une meilleure. L'exception à cette compensation est que certaines entreprises peuvent être exclues du fait de leur activité (critère d'exclusion).

Concrètement, pour l'indice ASPI, cela signifie qu'une mauvaise performance (sauf «-») peut être compensée par une bonne. Cependant, le passage en Log base 2 met aussi en évidence que cette compensation n'est pas équivalente entre les échelons. Par exemple une entreprise notée (=, =, =, +) conservera la même évaluation globale si elle diminue sur un le critère n°1 et progresse sur les deux derniers (-, =, +, ++). Cela signifie que l'écart entre « - » et « = » est plus important que celui entre « = » et « + ». En relatif, cela revient donc à moins récompenser la sur-performance que la performance moyenne. Cela signifie que l'indice ASPI considère que le plus important est d'avoir au moins un niveau dans la moyenne du secteur. Ce qui, en termes de compensation se traduit par le fait qu'une très bonne performance ne compense pas tout à fait une mauvaise performance.

Il est intéressant de noter que ce n'est pas exactement le cas pour l'indice ESI. Même, si l'échelle tend à donner plus de poids à une mauvaise performance, elle tend aussi à donner plus de poids aux très bonnes performances. Cela signifie que l'indice ESI considère que le plus important est d'être dans les meilleurs. Il convient dans ce cas d'être vigilant sur ce qui est défini comme étant la meilleure performance. Il faut en effet éviter de faire de la sur-performance qui n'apporte rien sur le fond et peut coûter cher.

Pour revenir à l'échelle Vigéo, nous avons vu que l'écart entre l'échelon 2 et 3 est égal à 3/5 de celui entre 1 et 2. Ce 3/5 a-t-il une réelle signification. Pouvons-nous opérer des changements (remplacer 3/5 par 4/5) sur cette échelle sans en modifier les résultats.

Examinons un exemple consistant à introduire une nouvelle valeur des échelons (appelée échelle 2) qui conserve l'ordre et la logique que la précédente (écart se réduisant vers le haut de l'échelle).

	ASPI	Echelle 2
++	2,00	7
+	1,58	6
=	1,00	4,5
-	0,00	0
--	-1E+99	-1E+99

	VIGEO	
	Entreprise 1	Entreprise 2
Critère 1	++	+
Critère 2	++	=
Critère 3	-	=
Critère 4	-	-
Critère 5	-	-

	ASPI	
	Entreprise 1	Entreprise 2
Critère 1	2,00	1,58
Critère 2	2,00	1,00
Critère 3	0,00	1,00
Critère 4	0,00	0,00
Critère 5	0,00	0,00
Note	0,80	0,72

	Echelle 2	
	Entreprise 1	Entreprise 2
Critère 1	7,00	6,00
Critère 2	7,00	4,50
Critère 3	0,00	4,50
Critère 4	0,00	0,00
Critère 5	0,00	0,00
Note	2,80	3,00

	Entreprise 1	Entreprise 2
ASPI	1	2
Echelle 2	2	1

Nous voyons alors que l'introduction de cette échelle va engendrer des comparaisons des entreprises 1 et 2 différentes. Nous avons donc introduit une transformation non autorisée de

l'échelle initiale. En fait nous pourrions montrer que toute transformation affine croissante de l'échelle initiale n'engendrait pas d'incohérence [Roy & Martel – 02]. En revanche toute autre type de transformation peut engendrer des incohérences

En conclusion, nous pouvons dire que le choix initial de la valeur des échelons de l'indice ASPI n'est pas anodin et ne se limite pas à une échelle ordinale. L'indicateur est construit dans un but précis, et il ne doit pas être analysé comme une valeur absolue indépendamment de l'objectif qu'il poursuit. Son but, nous le rappelons, est tourné vers les investisseurs et consiste à supporter la décision d'intégrer ou non l'entreprise dans un fond.

3.6 Cohérence de la famille de critères

Cette notion s'appuie sur 3 axiomes qui assure une cohérence « minimale » entre ce que la réalité nous invite à postuler et ce qu'il est logique d'inférer à partir des critères retenus [Roy & Bouyssou – 1993]. Une analyse montre que l'axiome de cohésion peut être remis en question du fait du rôle tout à fait spécifique du critère économique. Cette remise en question, si elle n'est pas gênante dans le cadre des indices ISR qui évitent ainsi l'emploi de critères et de méthodes d'agrégation trop complexes, met bien en évidence qu'il semble difficile pour une entreprise d'utiliser de tels indices pour son pilotage. L'entreprise doit bien évidemment prendre en compte le caractère très particulier de sa performance économique.

3.7 Dépendance des critères

Nous allons uniquement examiner la dépendance de type corrélation ou structurelle. Dans le cas ASPI, il n'est pas impossible que le critère « Insertion dans la société civile » puisse être corrélé avec celui de la « Relation Client – Fournisseur » ou avec « Santé, sécurité environnement ». Nous pourrions nous poser la question si cette corrélation, entraînant une sorte de double comptage dans l'évaluation globale, pourrait la fausser. A la réflexion, ceci ne paraît pas gênant dans le cadre des indices ISR. Cette corrélation est en fait cohérente avec l'approche du développement durable qui prend en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes y compris des générations futures. Cette corrélation entre les critères rend compte des différents points de vue du développement durable. Même si les critères « Insertion dans la société civile » et « Relation Client – Fournisseur » sont corrélés, nous ne pouvons pas en supprimer au un. L'approche du développement durable s'apparente à ce que B.Roy [Roy-85] définit comme une approche « constructiviste » pour laquelle ce type de corrélation ne constitue pas une faiblesse dans la mesure où les critères liés intéressent prioritairement des acteurs distincts ou plus généralement se reflètent à des points de vue autonomes.

4 Impact de la sélection dans des fonds ISR sur le management des entreprises

4.1 Prise en compte par les marchés financiers

L'Investissement Socialement Responsable est une démarche qu'il convient d'encourager selon l'avis quasi unanime de la communauté financière (analystes financiers et gérants de fonds) : 92% sont favorables ou très favorables au développement de l'ISR [Euronext – 2001]. Pour 90% des analystes et gérants de fond [Euronext – 2001], les entreprises s'engageant à avoir une attitude

socialement responsable ont plutôt une meilleure gestion du risque environnemental et social que les autres. Cette meilleure maîtrise du risque apparaît bénéfique sur le long terme, même si à plus court terme les effets peuvent être parfois négatifs. Ce phénomène devrait modifier les comportements des investisseurs institutionnels car il correspond à une demande nettement perceptible de leurs clients. En conséquence, nous pouvons sans risque prétendre que les indices ISR vont être amenés à se développer dans un avenir proche. Leur développement passera essentiellement par un dialogue plus approfondi entre la communauté financière et les entreprises [Euronext – 2001]. Les objectifs des indices de fonds ISR seront sans doute de préciser et standardiser leurs méthodologies pour offrir à leur client plus de lisibilité.

4.2 Prise en compte par les entreprises

La probabilité que les entreprises suivent leur appartenance aux fonds ISR est, donc, forte. Pour illustrer cette tendance potentielle, nous avons mené une petite étude pour savoir si les sociétés du secteur « Energies Utilities » retenues dans les indices ASPI et DJSI le mentionnaient dans leurs rapports aux actionnaires. Les résultats donnés en annexe 1.1 montrent que plus de 70% des entreprises retenues dans ces fonds le mentionne voulant ainsi témoigner de leur comportement responsable. Cette tendance, sans doute amener à se confirmer, témoigne d'un impact positif de ces indices.

En revanche, nous avons vu que tous ces indices ont été construits pour rendre compte d'un certain état de la réalité qui répond à une préoccupation d'investisseurs. Il ne faut pas les sortir de leur contexte. Ces indices sont de nature à établir un diagnostic et non des recommandations [Vigéo – 2003]. Ils ne peuvent pas être utilisés pour supporter les décisions stratégiques et de management de l'entreprise. Il s'agit d'indices globaux construits pour un secteur d'activité qui ne prennent pas en compte les caractéristiques propres de chaque entreprise. Ils ne sont pas construits pour prendre en compte les préférences du management et celles des parties prenantes locales. Les utiliser pour le pilotage des entreprises pourrait avoir des effets pervers notamment lié à une vision court termiste : « tout faire que pour les indices s'améliorent vite sans engager de réelles actions de fond ».

5 Conclusion

Nous avons présenté et analysé les principes de fonctionnement de 5 indices de fonds d'investissement socialement responsable. Même si il existe des différences sur la méthode de sélection, leurs philosophies et objectifs restent les mêmes. Il s'agit de comparer les entreprises les unes avec les autres afin d'en sélectionner un certain nombre (plus de 100) au vue des critères du développement durable. En revanche, si de tels indices apparaissent bien adaptés à leur logique investisseur, il ne semble ni souhaitable ni possible de les utiliser dans une logique de management d'une entreprise.

Annexe 1.1 : Liste des secteurs

Industrie	Super secteur	Secteur	Sous Secteur	Périmètre de l'étude
0001 Oil & Gas	0500 Oil & Gas	530 Oil & Gas Producers	0533 Exploration & Production	X
0001 Oil & Gas	0500 Oil & Gas	530 Oil & Gas Producers	0537 Integrated Oil & Gas	X
0001 Oil & Gas	0500 Oil & Gas	570 Oil Equipment, Services & Distribution	0573 Oil Equipment & Services	X
0001 Oil & Gas	0500 Oil & Gas	570 Oil Equipment, Services & Distribution	0577 Pipelines	X
1000 Basic Materials	1300 Chemicals	1350 Chemicals	1353 Commodity Chemicals	X
1000 Basic Materials	1300 Chemicals	1350 Chemicals	1357 Specialty Chemicals	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1730 Forestry & Paper	1733 Forestry	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1730 Forestry & Paper	1737 Paper	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1750 Industrial Metals	1753 Aluminum	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1750 Industrial Metals	1755 Nonferrous Metals	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1750 Industrial Metals	1757 Steel	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1770 Mining	1771 Coal	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1770 Mining	1773 Diamonds & Gemstones	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1770 Mining	1775 General Mining	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1770 Mining	1777 Gold Mining	X
1000 Basic Materials	1700 Basic Resources	1770 Mining	1779 Platinum & Precious Metals	X
2000 Industrials	2300 Construction & Materials	2350 Construction & Materials	2353 Building Materials & Fixtures	
2000 Industrials	2300 Construction & Materials	2350 Construction & Materials	2357 Heavy Construction	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2710 Aerospace & Defense	2713 Aerospace	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2710 Aerospace & Defense	2717 Defense	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2720 General Industrials	2723 Containers & Packaging	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2720 General Industrials	2727 Diversified Industrials	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2730 Electronic & Electrical Equipment	2733 Electrical Components & Equipment	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2730 Electronic & Electrical Equipment	2737 Electronic Equipment	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2750 Industrial Engineering	2753 Commercial Vehicles & Trucks	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2750 Industrial Engineering	2757 Industrial Machinery	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2770 Industrial Transportation	2771 Delivery Services	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2770 Industrial Transportation	2773 Marine Transportation	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2770 Industrial Transportation	2775 Railroads	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2770 Industrial Transportation	2777 Transportation Services	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2770 Industrial Transportation	2779 Trucking	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	2791 Business Support Services	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	Business Training & Employment	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	2793 Agencies	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	2795 Financial Administration	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	2797 Industrial Suppliers	
2000 Industrials	2700 Industrial Goods & Services	2790 Support Services	2799 Waste & Disposal Services	
3000 Consumer Goods	3300 Automobiles & Parts	3350 Automobiles & Parts	3353 Automobiles	
3000 Consumer Goods	3300 Automobiles & Parts	3350 Automobiles & Parts	3355 Auto Parts	
3000 Consumer Goods	3300 Automobiles & Parts	3350 Automobiles & Parts	3357 Tires	
3000 Consumer Goods	3500 Food & Beverage	3530 Beverages	3533 Brewers	
3000 Consumer Goods	3500 Food & Beverage	3530 Beverages	3535 Distillers & Vintners	
3000 Consumer Goods	3500 Food & Beverage	3530 Beverages	3537 Soft Drinks	
3000 Consumer Goods	3500 Food & Beverage	3570 Food Producers	3573 Farming & Fishing	
3000 Consumer Goods	3500 Food & Beverage	3570 Food Producers	3577 Food Products	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3720 Household Goods	3722 Durable Household Products	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3720 Household Goods	3724 Nondurable Household Products	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3720 Household Goods	3726 Furnishings	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3720 Household Goods	3728 Home Construction	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3740 Leisure Goods	3743 Consumer Electronics	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3740 Leisure Goods	3745 Recreational Products	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3740 Leisure Goods	3747 Toys	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3760 Personal Goods	3763 Clothing & Accessories	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3760 Personal Goods	3765 Footwear	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3760 Personal Goods	3767 Personal Products	
3000 Consumer Goods	3700 Personal & Household Goods	3780 Tobacco	3785 Tobacco	
4000 Health Care	4500 Health Care	4530 Health Care Equipment & Services	4533 Health Care Providers	
4000 Health Care	4500 Health Care	4530 Health Care Equipment & Services	4535 Medical Equipment	
4000 Health Care	4500 Health Care	4530 Health Care Equipment & Services	4537 Medical Supplies	
4000 Health Care	4500 Health Care	4570 Pharmaceuticals & Biotechnology	4573 Biotechnology	
4000 Health Care	4500 Health Care	4570 Pharmaceuticals & Biotechnology	4577 Pharmaceuticals	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5330 Food & Drug Retailers	5333 Drug Retailers	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5330 Food & Drug Retailers	5337 Food Retailers & Wholesalers	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5370 General Retailers	5371 Apparel Retailers	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5370 General Retailers	5373 Broadline Retailers	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5370 General Retailers	5375 Home Improvement Retailers	
5000 Consumer Services	5300 Retail	5370 General Retailers	5377 Specialized Consumer Services	
5000 Consumer Services	5500 Media	5530 Media	5537 Specialty Retailers	
5000 Consumer Services	5500 Media	5550 Media	5553 Broadcasting & Entertainment	
5000 Consumer Services	5500 Media	5550 Media	5555 Media Agencies	
5000 Consumer Services	5500 Media	5550 Media	5557 Publishing	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5751 Airlines	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5752 Gambling	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5753 Hotels	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5755 Recreational Services	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5757 Restaurants & Bars	
5000 Consumer Services	5700 Travel & Leisure	5750 Travel & Leisure	5759 Travel & Tourism	
6000 Telecommunications	6500 Telecommunications	6530 Fixed Line Telecommunications	6535 Fixed Line Telecommunications	
6000 Telecommunications	6500 Telecommunications	6570 Mobile Telecommunications	6575 Mobile Telecommunications	
7000 Utilities	7500 Utilities	7530 Electricity	7535 Electricity	X
7000 Utilities	7500 Utilities	7570 Gas, Water & Multiutilities	7573 Gas Distribution	X
7000 Utilities	7500 Utilities	7570 Gas, Water & Multiutilities	7575 Multiutilities	X
7000 Utilities	7500 Utilities	7570 Gas, Water & Multiutilities	7577 Water	X
8000 Financials	8300 Banks	8350 Banks	8355 Banks	
8000 Financials	8500 Insurance	8530 Nonlife Insurance	8532 Full Line Insurance	
8000 Financials	8500 Insurance	8530 Nonlife Insurance	8534 Insurance Brokers	
8000 Financials	8500 Insurance	8530 Nonlife Insurance	8536 Property & Casualty Insurance	
8000 Financials	8500 Insurance	8530 Nonlife Insurance	8538 Reinsurance	
8000 Financials	8500 Insurance	8570 Life Insurance	8575 Life Insurance	
8000 Financials	8700 Financial Services	8730 Real Estate	8733 Real Estate Holding & Development	
8000 Financials	8700 Financial Services	8730 Real Estate	8737 Real Estate Investment Trusts	
8000 Financials	8700 Financial Services	8770 General Financial	8771 Asset Managers	
8000 Financials	8700 Financial Services	8770 General Financial	8773 Consumer Finance	
8000 Financials	8700 Financial Services	8770 General Financial	8775 Specialty Finance	
8000 Financials	8700 Financial Services	8770 General Financial	8777 Investment Services	
8000 Financials	8700 Financial Services	8770 General Financial	8779 Mortgage Finance	
8000 Financials	8700 Financial Services	8980 Equity Investment Instruments	8985 Equity Investment Instruments	
8000 Financials	8700 Financial Services	8990 Non-equity Investment Instruments	8995 Non-equity Investment Instruments	
9000 Technology	9500 Technology	9530 Software & Computer Services	9533 Computer Services	
9000 Technology	9500 Technology	9530 Software & Computer Services	9535 Internet	
9000 Technology	9500 Technology	9530 Software & Computer Services	9537 Software	
9000 Technology	9500 Technology	9570 Technology Hardware & Equipment	9572 Computer Hardware	
9000 Technology	9500 Technology	9570 Technology Hardware & Equipment	9574 Electronic Office Equipment	
9000 Technology	9500 Technology	9570 Technology Hardware & Equipment	9576 Semiconductors	
9000 Technology	9500 Technology	9570 Technology Hardware & Equipment	9578 Telecommunications Equipment	

Source: <http://www.sustainability-indexes.com/html/assessment/criteria.html>

Annexe 1.2 : coefficient de pondération DJSI

Dimension	Criteria	Weighting (%)	
Economic	Codes of Conduct / Compliance / Corruption&Bribery	3	30,6
	Corporate Governance	5,4	
	Customer Relationship Management	3	
	Financial Robustness*	3,6	
	Investor Relations	2,4	
	Risk & Crisis Management	3,6	
	Scorecards / Measurement Systems	4,2	
	Strategic Planning	5,4	
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry	
Environment	Environmental Policy / Management	3	9
	Environmental Performance	4,2	
	Environmental Reporting	1,8	
		Industry Specific Criteria	Depends on Industry
Social	Corporate Citizenship/ Philanthropy	2,4	20,4
	Stakeholders Engagement	4,2	
	Labor Practice Indicators	3	
	Human Capital Development	1,8	
	Knowledge Management/ Organizational Learning	3	
	Social Reporting*	1,8	
	Talent Attraction & Retention	2,4	
	Standards for Suppliers	1,8	
		Industry Specific Criteria	Depends on Industry

Source: <http://www.sustainability-indexes.com/html/assessment/criteria.html>

Annexe 1.3 : Entreprises mentionnant leur appartenance à un fond éthique

<i>Country</i>	<i>Secteur</i>	<i>Name</i>	<i>DJSI</i>	<i>ASPI</i>	<i>Mention Appartenance</i>
FR	Chemicals	AIR LIQUIDE		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
DE	Chemicals	BASF	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
DE	Chemicals	BAYER	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
NL	Chemicals	DSM	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Chemicals	IMPERIAL CHEMI	Oui		
BE	Chemicals	SOLVAY		Oui	
BE	Electricity	ELECTRABEL		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
ES	Electricity	ENDESA	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
IT	Electricity	ENEL		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
ES	Electricity	IBERDROLA	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
ES	Electricity	UNION FENOSA		Oui	
FI	Forestry & Paper	STORA ENSO R	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
FI	Forestry & Paper	UPM KYMMENE	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Gas, Water & Mul	AWG	Oui		
GB	Gas, Water & Mul	CENTRICA	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
ES	Gas, Water & Mul	GAS NATURAL SI	Oui		
GB	Gas, Water & Mul	NATIONAL GRID	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Gas, Water & Mul	PENNON GRP	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
DE	Gas, Water & Mul	RWE	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Gas, Water & Mul	SEVERN TRENT	Oui		
FR	Gas, Water & Mul	SUEZ		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Gas, Water & Mul	UNITED UTILITIE	Oui		
FR	Gas, Water & Mul	VEOLIA ENVIRON	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
LU	Industrial Metals	ARCELOR		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Industrial Metals	NORSK HYDRO	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Mining	ANGLO AMERICA	Oui		
GB	Mining	BHP BILLITON PL	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Mining	RIO TINTO	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Oil & Gas Product	BP PLC	Oui		
IT	Oil & Gas Product	ENI		Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
NL	Oil & Gas Product	ROYAL DUTCH PI	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
GB	Oil & Gas Product	SHELL TRANSP	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Oil & Gas Product	STATOIL	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
FR	Oil & Gas Product	TOTAL	Oui	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>
IT	Oil Equipment, Se	SAIPEM		Oui	
FR	Oil Equipment, Se	TECHNIP SA	Oui		<input checked="" type="checkbox"/>
Total		36	27	18	72%

ANNEXE N°2 – DETAILS SUR LES CODES DE CONDUITE DES ENTREPRISES

- « Sullivan Principles » (www.globalsullivanprinciples.org)
 - o Ces principes ont été établis en 1977 par le pasteur Leon Sullivan pour les opérations et investissements des sociétés nord-américaines en Afrique du Sud sous le régime de l'apartheid. Ils ont été révisés, élargis et rebaptisés Global Sullivan Principles for Corporate Responsibility, puis relancés par les Nations unies et un groupe de multinationales le 2 novembre 1999. Ils exigent des compagnies qu'elles contribuent à «promouvoir la justice économique, sociale et politique» là où elles opèrent.

- Le Global Compact (Pacte mondial) des Nations unies (www.unglobalcompact.org)
 - o Cette initiative, lancée en 1998 par Kofi Annan, implique trois agences onusiennes (OIT, PNUE, Haut-Commissariat aux droits de l'homme). Elle invite le secteur privé à se conformer à neuf principes de base dans les domaines du droit des travailleurs et travailleuses, de l'environnement et des droits humains.
 - Les entreprises doivent contribuer à la protection des droits de l'homme internationalement proclamés et respecter ces droits.
 - Les entreprises doivent s'assurer qu'elles ne se rendent pas complices de violations de ces droits.
 - Les entreprises doivent soutenir la liberté d'association et le droit à la négociation collective.
 - L'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
 - L'abolition réelle du travail des enfants.
 - L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'activité professionnelle.
 - Les entreprises devraient adopter une démarche fondée sur le principe de précaution en matière d'environnement.
 - Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale.
 - Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

- Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et politique sociale de l'Organisation International du Travail (www.ilo.org)
 - o Cette déclaration vise à promouvoir une contribution active des entreprises multinationales aux progrès économiques et sociaux tout en minimisant les effets négatifs de leurs activités. Elle a été adoptée en 1977 et révisée en 2000 par l'Organisation internationale du travail (OIT). Son champ d'application se fonde sur les conventions de l'OIT et la Déclaration universelle des droits de l'homme; il concerne la promotion de l'emploi, l'égalité des chances et de traitement, l'interdiction du travail des enfants, la promotion de la liberté syndicale et de la négociation collective, la lutte contre la discrimination au travail et la lutte contre le travail forcé.
 - o La mise en application de cette déclaration est suivie par l'OIT, qui produit périodiquement des rapports sous forme d'enquêtes dans les pays membres. Les

résultats sont discutés par le Conseil d'administration, qui regroupe des délégués et déléguées des directions d'entreprises, du personnel et des gouvernements.

- Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales

(www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm)

- o Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui ont été révisés en juin 2000, sont des recommandations que les gouvernements des pays de l'OCDE adressent aux entreprises. Ils concernent notamment les domaines suivants:
 - Publication d'informations fiables sur les résultats financiers et non financiers, les facteurs de risque, les objectifs, les actionnaires et les droits de vote, la composition du Conseil d'administration et la rémunération des membres, dirigeants et dirigeantes, les structures de gouvernement d'entreprise
 - Respect des droits humains et des normes de travail
 - Politique environnementale (systèmes de gestion, information, évaluation d'impact, plans de gestion des risques et accidents, amélioration des performances environnementales, formation du personnel)
 - Lutte contre la corruption et pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs
 - En matière de science et technologie, transfert de technologies et de savoir-faire, partenariats et contribution au développement de la capacité d'innovation, sur le plan local et national, du pays d'accueil
 - Adoption de bonnes pratiques de concurrence
 - Respect de la législation fiscale.

- Charte du développement durable de la CCI

(www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/charter.asp)

- La première édition de cette Charte a été adoptée par le Conseil exécutif de la Chambre de commerce internationale (ICC) en novembre 1990 et ses principes ont été publiés en avril 1991. Ces derniers, au nombre de seize, sont des consignes destinées à l'amélioration de la gestion environnementale d'une entreprise en intégrant la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise :
 - **Priorité pour l'entreprise :** Inclure la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise et reconnaître qu'elle est un facteur déterminant du développement durable; mettre en œuvre des politiques, des programmes et des pratiques sûrs vis-à-vis de l'environnement.
 - **Gestion intégrée :** Intégrer pleinement ces politiques, programmes et pratiques dans toute entreprise, sous forme d'élément essentiel de la gestion dans tous ses aspects.
 - **Processus d'amélioration :** Continuer d'améliorer les politiques, les programmes et les performances de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, compte tenu des nouveaux développements techniques, connaissances scientifiques, besoins des consommateurs et attentes du public, avec comme point de départ la réglementation en vigueur; et appliquer au plan international un même ensemble de critères relatifs à l'environnement.

- Education du personnel : Eduquer, former et motiver le personnel afin qu'il exerce ses activités d'une manière responsable vis-à-vis de l'environnement.
- Evaluation préalable : Evaluer l'impact sur l'environnement avant d'entreprendre une activité ou un projet nouveau et avant la cessation d'activité d'un établissement ou le départ d'un site.
- Produits et services : Concevoir et fournir des produits et des services qui n'aient pas un impact sur l'environnement et dont l'utilisation prévue soit sans danger et présente le meilleur rendement vis-à-vis de la consommation d'énergie et de ressources naturelles et qui puissent, s'agissant des produits, être recyclés, réutilisés ou éliminés sans danger.
- Conseils aux consommateurs : Conseiller et le cas échéant former les clients, les distributeurs et le public quant à l'utilisation, au transport, au stockage et à l'évacuation sans danger des produits fournis; et appliquer des considérations analogues à la fourniture de services.
- Installations et activités : Elaborer, concevoir et exploiter des installations ou mener des activités en prenant en considération l'utilisation efficace de l'énergie et des matériaux, l'utilisation durable des ressources renouvelables, la minimisation des atteintes à l'environnement et de la production de déchets, ainsi que l'élimination sûre et responsable des déchets résiduels.
- Recherche : Mener ou soutenir des recherches sur l'impact sur l'environnement des matériaux, des produits, des procédés, des émissions et des déchets associés à l'activité de l'entreprise et sur les moyens de minimiser les impacts négatifs.
- Mesures préventives : Adapter la fabrication ou l'utilisation de produits ou de services ou la conduite d'activités en fonction des connaissances scientifiques et techniques, afin d'éviter toute dégradation grave ou irréversible de l'environnement.
- Sous-traitants et fournisseurs : Promouvoir l'adoption des présents principes par les sous-traitants travaillant pour l'entreprise en encourageant et en demandant le cas échéant une amélioration de leurs pratiques, afin qu'elles correspondent à celles de l'entreprise; et encourager l'adoption plus large des présents principes par les fournisseurs.
- Plan d'urgences et d'interventions : Elaborer et appliquer, là où des risques significatifs existent, des plans de préparation aux situations d'urgence, en collaboration avec les services d'urgence, les autorités concernées et la communauté locale, en tenant compte des impacts transfrontaliers possibles.
- Transferts de technologies : Contribuer au transfert de technologies et de méthodes de gestion respectueuses de l'environnement, dans l'ensemble des secteurs publics et privés.
- Contribuer à l'effort commun : Contribuer à l'élaboration des politiques publiques et aux initiatives et programmes d'éducation du secteur privé, du secteur public et des instances intergouvernementales tendant à une meilleure sensibilisation vis-à-vis de l'environnement et à sa protection.
- Rester ouvert au dialogue : Encourager l'ouverture et le dialogue avec le personnel et le public, en anticipant et en répondant à leurs

- préoccupations quant aux dangers et effets potentiels des activités, des produits, des déchets ou des services, y compris au niveau transfrontalier ou mondial.
- Respect des objectifs et information : Mesurer les résultats en termes d'environnement; effectuer régulièrement des audits d'environnement et des évaluations du respect des objectifs de l'entreprise, de la réglementation et des présents principes; et fournir périodiquement des informations appropriées au conseil d'administration, aux actionnaires, au personnel, aux autorités et au public.
- Lignes directrices d'Amnesty International (www.amnesty.org)
 - o En 1998, Amnesty International a développé une liste de principes directeurs concernant les droits humains pour les entreprises. Les entreprises doivent les intégrer en développant un code de conduite.
 - Ethical Trading Initiative (www.ethicaltrade.org/html/about/basecode_en/framesets/f_pages.html)
 - o L'Initiative d'éthique commerciale (ETI – Ethical Trading Initiative) est une alliance de sociétés, d'ONG et d'organisations syndicales qui se sont engagées à travailler ensemble pour identifier et promouvoir des bonnes pratiques concernant la mise en œuvre de codes du travail; la démarche inclut le contrôle et la vérification indépendante du respect de ces codes.
 - CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) (www.ceres.org/our_work/principles.htm)
 - o La Coalition for Environmentally Responsible Economies est une organisation nord-américaine regroupant 70 ONG. Lancés au début des années 1990, les principes de CERES, au nombre de 10, énoncent une série de règles de comportement à l'égard de l'environnement: protection de la biosphère, utilisation rationnelle des ressources naturelles, réduction des déchets, économies d'énergie, réduction des risques pour l'environnement et la santé, élimination ou réduction des produits et services nuisant à l'environnement, réparation de dommages et pollutions, information du public, bonnes pratiques de gestion, audits et reporting.
 - Principes pour la conduite des affaires de la Table ronde de Caux (www.cauxroundtable.org)
 - o La Table ronde de Caux réunit des responsables d'entreprise européens, japonais et américains; elle se donne pour mission de favoriser les «initiatives de l'industrie et des affaires comme force vitale d'innovation et de changement». Les principes énoncés par la Table ronde de Caux se veulent une «norme mondiale à laquelle les entreprises puissent se référer dans la conduite de leurs affaires». Ils tirent leur origine de deux notions éthiques fondamentales: la notion japonaise de kyosei – qui signifie vivre et travailler ensemble pour le bien commun en conciliant coopération et prospérité mutuelle avec compétition saine et loyale – et la notion de dignité humaine.

ANNEXE N°3 : ADAPTATION DE LA METHODE ELECTRE TRI AU TERRAIN D'EXPERIMENTATION ENVIRONNEMENTAL

1 Généralités

La présentation ci-après est uniquement destinée à apporter au lecteur le minimum d'informations nécessaires pour comprendre ce qu'apporte la méthode Electre Tri sur le terrain d'expérimentation Total. Cette méthode offre beaucoup d'autres possibilités qui ne seront pas évoquées ici. En outre, ni les fondements théoriques, ni le détail des formules ne seront exposés. Pour une présentation complète, nous renvoyons le lecteur à [Roy et Bouyssou – 1993]. Précisons que, depuis qu'elle a été élaborée (1992), cette méthode a donné lieu à beaucoup d'applications [Figueira et al. – 2005].

Rappelons (cf. 11.4.2) que l'indicateur de synthèse intermédiaire doit permettre d'évaluer l'impact environnemental sur l'eau d'entités notées R_{ij} : activité de la raffinerie R_i au cours du mois j . La méthode Electre Tri est utilisée ici pour affecter chacune de ces entités à l'une des cinq catégories (cf. figure 9).

Dans la prochaine section, nous introduisons un minimum de formalisme indispensable pour décrire l'information de base dont il faut opérer la synthèse. La section suivante traite de la façon dont Electre Tri opère cette synthèse. Nous introduisons en section 4 le concept de profil limite et nous terminons en indiquant la façon dont il est utilisé dans la procédure d'affectation.

2 Indicateurs élémentaires et performances associées

Pour chaque raffinerie R_i , une série d'indicateurs élémentaires liés chacun à un polluant jugé pertinent pour apprécier l'impact environnemental sur l'eau au cours des mois successifs a été introduite. Notons g_h l'indicateur élémentaire, encore appelé **critère**, associé au polluant P_h ($h = 1, \dots, p_i$, p_i : nombre des polluants retenus pour R_i). L'appréciation de l'impact repose sur le nombre de kg/jour de ce polluant émis au cours d'un jour moyen du mois j par R_i . Soit $g_h(R_{ij})$ cette quantité. Elle est appelée **performance** de R_{ij} selon le critère g_h . Plus la quantité $g_h(R_{ij})$ est faible et meilleure (moins dommageable) est la performance.

L'information dont il s'agit d'opérer la synthèse est caractérisée par :

$$g(R_{ij}) = \{g_1(R_{ij}), \dots, g_h(R_{ij}), \dots, g_{p_i}(R_{ij})\}.$$

$g(R_{ij})$ est appelé **vecteur-performance de R_{ij}** .

Considérons deux situations : dans la première, X , $g_h(R_{ij}) = x$; dans la seconde, Y , $g_h(R_{ij}) = y$.

1°) Si la différence $x - y$, bien que positive, est très faible, il ne paraît pas réaliste de considérer que l'impact environnemental sur l'eau du polluant P_h est à coup sûr moins dommageable dans la situation Y que dans la situation X . En effet, x et y découlent de mesures qui ne sont pas forcément exactes. En outre, ce sont des moyennes mensuelles de valeurs journalières qui peuvent varier plus ou moins au cours du mois. Enfin, la sensibilité de l'environnement au

polluant P_h peut dépendre de facteurs externes (température, vitesse des courants,...). Par définition, on appelle **seuil d'indifférence** l'écart maximum qui peut exister entre x et y sans que les dommages causés puissent être jugés significativement différents.

2°) Lorsque la différence $x - y$ dépasse le seuil d'indifférence d'une quantité très faible, on entre dans une zone d'ambiguïté dite de **préférence faible** : le dépassement est insuffisant pour que l'on puisse affirmer sans ambiguïté que le dommage causé par le polluant P_h conduit sans aucun doute à préférer la situation Y à la situation X . Par définition, on appelle **seuil de préférence** la valeur de la différence $x - y$ à partir de laquelle on juge qu'il n'y a plus d'ambiguïté. On entre alors dans une zone dite de **préférence stricte**.

3 Synthèse multicritère : crédibilité de l'affirmation YSX

Considérons à nouveau deux situations X et Y caractérisées cette fois par leurs vecteurs-performances respectifs :

$$\left\{ x_1, \dots, x_h, \dots, x_{p_i} \right\} \text{ pour } X,$$

$$\left\{ y_1, \dots, y_h, \dots, y_{p_i} \right\} \text{ pour } Y.$$

Dans un premier temps, la méthode procède à ce que l'on appelle une agrégation multicritère. Elle consiste à opérer une synthèse des façons (éventuellement contradictoires) dont les situations X et Y se comparent séparément selon chaque critère g_h ($h = 1, \dots, p_i$). Ce jugement global est exploité dans un second temps (cf. section 5) pour procéder à l'affectation aux catégories. Dans Electre Tri, le résultat de l'agrégation multicritère porte sur la crédibilité de l'affirmation « **la situation Y est au moins aussi bonne que (c'est-à-dire préférée ou indifférente à) la situation X** ». Cette affirmation est (dans la théorie) usuellement notée YSX . Sa crédibilité est caractérisée par un indice $\sigma(YSX)$ qui, par définition, varie de 0 (affirmation sans aucun fondement) à 1 (affirmation parfaitement bien fondée). Pour apprécier cette crédibilité, la méthode répartit l'ensemble des critères en trois groupes :

- *Premier groupe* : ensemble des critères qui concourent à valider sans ambiguïté l'affirmation YSX .
- *Second groupe* : ensemble des critères qui s'opposent sans ambiguïté à la validation de YSX .
- *Troisième groupe* : ensemble des autres critères.

Faisons observer que si, pour tous les critères, on fixe le seuil de préférence égal au seuil d'indifférence, le troisième groupe est vide.

La crédibilité $\sigma(YSX)$ n'est égale à 1 que si tous les critères sont dans le premier groupe. Elle est égale à 0 si et seulement si tous les critères sont dans le second groupe. Pour moduler cette crédibilité en dehors de ces cas extrêmes, la méthode fait intervenir d'une part des poids relatifs associés aux différents critères et, d'autre part, des possibilités de veto allouées à certains critères.

Le poids associé au critère g_h peut être vu comme le pouvoir de vote (nombre de voix) qui lui est attribué dans une procédure de vote dont l'objet est de décider si l'affirmation YSX doit ou non être validée. Son vote est comptabilisé avec la totalité de son pouvoir de vote lorsqu'il est dans le premier groupe mais seulement avec une fraction lorsqu'il est dans le troisième groupe. Lorsqu'il est dans le second groupe, il est clair qu'il ne vote pas en faveur de cette validation. Si un pouvoir de veto lui a été alloué, il peut contribuer à réduire la crédibilité de cette affirmation et

même l'annuler lorsque la différence $y_h - x_h$ est par trop défavorable à y_h ($y_h - x_h \geq$ seuil de veto).

4 Profils limites des catégories

Electre Tri n'est pas utilisée pour comparer directement les entités R_{ij} entre elles mais pour les comparer à des situations types appelées **profils limites**. Chaque profil limite sert à caractériser la frontière entre une catégorie et la catégorie immédiatement supérieure.

Rappelons (cf. 3.2) que, à chaque raffinerie R_i et à chaque polluant P_h , ont été associées des normes $n_{ih1}, n_{ih2}, n_{ih3}, n_{ih4}$ afin de délimiter, pour cette raffinerie et pour ce polluant, des niveaux d'impact « excellent », « bon », « médiocre », « mauvais ». Les intervalles ainsi définis sont pris en compte dans la méthode en tenant compte des seuils d'indifférence et de préférence et de façon qualitative : on ne considère pas que l'impact est divisé par deux lorsque le nombre de kg/jour l'est.

Par définition, on appelle, pour la raffinerie R_i , profil limite entre les catégories :

Excellent et bon : l'ensemble $\{n_{i11}, \dots, n_{ih1}, \dots, n_{ip1}\} = N_{i1}$,

Bon et correct : l'ensemble $\{n_{i12}, \dots, n_{ih2}, \dots, n_{ip2}\} = N_{i2}$,

Correct et médiocre : l'ensemble $\{n_{i13}, \dots, n_{ih3}, \dots, n_{ip3}\} = N_{i3}$,

Médiocre et mauvais : l'ensemble $\{n_{i14}, \dots, n_{ih4}, \dots, n_{ip4}\} = N_{i4}$.

Chacun de ces profils peut être vu comme le vecteur-performance d'une entité R_{ij} qui pourrait être située indifféremment dans l'une ou l'autre des deux catégories qu'il a pour objet de séparer. Plus généralement, il importe que ces profils soient conçus de telle sorte que, dans les cas d'unanimité très particuliers envisagés ci-après, l'affectation paraisse devoir être conforme à celle indiquée (compte tenu de la façon dont les catégories sont conçues et du rôle qui leur est dévolu). Si, pour chaque critère, la performance $g_h(R_{ij})$ est :

- au moins aussi bonne que la norme n_{ih1} , alors catégorie excellent,
- pire que la norme n_{ih1} mais au moins aussi bonne que la norme n_{ih2} , alors catégorie bon,
- pire que la norme n_{ih2} mais au moins aussi bonne que la norme n_{ih3} , alors catégorie correct,
- pire que la norme n_{ih3} mais au moins aussi bonne que la norme n_{ih4} , alors catégorie médiocre,
- pire que la norme n_{ih4} , alors catégorie mauvais.

Partant de principes logiques simples, Electre Tri permet de définir la catégorie à laquelle il convient d'affecter chaque entité R_{ij} dans tous les autres cas où il n'y a pas cette unanimité des critères.

5 Procédure d'affectation aux catégories

Considérée seule, la performance $g_h(R_{ij})$ permet d'associer, à R_{ij} , la catégorie k ($k=1$ pour excellent, ..., $k=5$ pour mauvais) telle que :

La performance $g_h(R_{ij})$ est pire que la norme $n_{ih(k-1)}$ et au moins aussi bonne que la norme n_{ihk} .

Dans une conception très pessimiste, on pourrait songer à affecter R_{ij} à la plus mauvaise des catégories ainsi associées. Cette façon de faire est très réductrice puisque, même si la catégorie associée est excellent ou bon pour tous les critères sauf un, dès l'instant où, sur cet unique critère, la catégorie est médiocre ou mauvais, l'affectation finale devient médiocre ou mauvais (et cela quel que soit le poids de ce critère). Electre Tri a précisément été conçue pour remédier aux inconvénients de ce mode d'affectation.

Désignons ici par Y_{ij} la situation caractérisée par le vecteur-performance $g(R_{ij})$ et par X_{ik} celle définie par le profil limite N_{ik} ; $\sigma(Y_{ij}SX_k)$ traduit alors la crédibilité de l'affirmation « l'impact environnemental de R_{ij} n'est pas plus dommageable que celui caractérisé par le profil limite N_{ik} ». Cette crédibilité repose (cf. section 3 ci-dessus) sur la proportion des voix favorables que cette affirmation a reçu dans la procédure de vote, proportion éventuellement réduite par la prise en compte d'effets de veto. Pour décider si cette affirmation est ou non validée, la méthode fait intervenir un niveau λ ⁶³ de majorité qui doit être atteint ou dépassé.

Sur ces bases, on examine successivement si :

- l'affirmation $Y_{ij}SX_{i1}$ est validée. Si oui, R_{ij} est affecté en catégorie excellent (la procédure s'arrête) ;
- sinon, on examine si l'affirmation $Y_{ij}SX_{i2}$ est validée. Si oui, R_{ij} est affecté en catégorie bon (la procédure s'arrête)
- et ainsi de suite, ..., ce qui peut conduire à examiner l'affirmation $Y_{ij}SX_{i4}$ qui, si elle n'est pas validée, conduit à l'affectation en catégories mauvais.

Faisons observer, pour terminer, que plus le niveau λ de majorité requis est élevé et plus la procédure est exigeante. Pour $\lambda = 1$ (unanimité), on retrouve le mode d'affectation très réducteur présenté au début de cette dernière section.

⁶³ Dans le cas présenté, c'est la valeur par défaut 0,76 qui a été à priori conservée pour λ . Les résultats ayant été satisfaisants (cf. section 5), cette valeur n'a pas eu à être remise en question.

ANNEXE N°4 : ADAPTATION DE LA METHODE ELECTRE TRI AUX TERRAINS D'EXPERIMENTATION DU MECENAT

1 Généralités

Comme pour l'annexe n°3, la présentation ci-après est uniquement destinée à apporter au lecteur le minimum d'informations nécessaires pour comprendre ce qu'apporte la méthode Electre Tri dans les cas d'expérimentation du mécénat.

Rappelons (cf. 12..4.2) que l'indicateur de synthèse intermédiaire doit permettre d'évaluer si une action notées P_{ij} a atteint ses objectifs: évaluation du projet de mécénat P_i au cours de la période j (en général l'année). La méthode Electre Tri est utilisée ici pour affecter chacune de ces entités à l'une des quatre catégories (cf. figure 19).

Dans la prochaine section, nous introduisons un minimum de formalisme indispensable pour décrire l'information de base dont il faut opérer la synthèse. La section suivante traite de la façon dont Electre Tri opère cette synthèse. Nous introduisons en section 4 le concept de profil limite et nous terminons en indiquant la façon dont il est utilisé dans la procédure d'affectation.

2 Indicateurs élémentaires et performances associées

A chaque projet de mécénat P_i est associé une série de critères de réussite. Notons g_h le critère de réussite ($h=1,\dots,c_i$, c_i : nombre de critères de réussite retenus pour P_i). L'appréciation de l'atteinte des objectifs du projet repose sur l'atteinte des objectifs de ce critère durant la période j par P_i . Soit $g_h(P_{ij})$ cette quantité. Elle est appelée **performance** de P_{ij} selon le critère de réussite g_h . Cette performance notée $g_h(P_{ij})$ est repérée sur l'un des échelons de l'échelle d'évaluation associé aux critères de réussite. Chacun de ces échelons est numéroté avec la convention suivante : plus le numéro de l'échelon est faible, meilleure est la performance du projet (cf. 12.1).

L'information dont il s'agit d'opérer la synthèse est caractérisée par :

$$g(P_{ij}) = \{g_1(P_{ij}), \dots, g_h(P_{ij}), \dots, g_{c_i}(P_{ij})\}.$$

$g(P_{ij})$ est appelé **vecteur-performance** de P_{ij} .

Considérons deux situations : dans la première, X , $g_h(P_{ij}) = x$; dans la seconde, Y , $g_h(P_{ij}) = y$. (x et y correspondent donc à des numérotations d'échelons sur l'échelle d'évaluation associée aux critères de réussite – cf. 12.4.2)

1°) Si la différence $x - y$, bien que positive, est très faible, il ne paraît pas réaliste de considérer que l'évaluation (vis-à-vis de l'atteint des objectifs) par le projet P_h est à coup sûr meilleure dans la situation Y que dans la situation X . En effet, x et y découlent de mesures qui recèlent une part d'incertitude. Par définition, on appelle **seuil d'indifférence** l'écart maximum qui peut exister entre x et y sans que les performances puissent être jugés significativement différentes.

2°) Lorsque la différence $x - y$ dépasse le seuil d'indifférence d'une quantité très faible, on entre dans une zone d'ambigüité dite de **préférence faible** : le dépassement est insuffisant pour que

l'on puisse affirmer sans ambiguïté que l'évaluation du projet P_h (vis-à-vis de l'atteint des objectifs) est meilleure dans la situation Y que dans la situation X . Par définition, on appelle **seuil de préférence** la valeur de la différence $x - y$ à partir de laquelle on juge qu'il n'y a plus d'ambiguïté. On entre alors dans une zone dite de **préférence stricte**.

3 Synthèse multicritère : crédibilité de l'affirmation YSX

Considérons à nouveau deux situations X et Y caractérisées cette fois par leurs vecteurs-performances respectifs :

$$\left\{ x_1, \dots, x_h, \dots, x_{c_i} \right\} \text{ pour } X,$$

$$\left\{ y_1, \dots, y_h, \dots, y_{c_i} \right\} \text{ pour } Y.$$

Dans un premier temps, la méthode procède à ce que l'on appelle une agrégation multicritère. Elle consiste à opérer une synthèse des façons (éventuellement contradictoires) dont les situations X et Y se comparent séparément selon chaque critère de réussite g_h ($h = 1, \dots, c_i$). Ce jugement global est exploité dans un second temps (cf. section 5) pour procéder à l'affectation aux catégories. Dans Electre Tri, le résultat de l'agrégation multicritère porte sur la crédibilité de l'affirmation « **la situation Y est au moins aussi bonne que** (c'est-à-dire préférée ou indifférente à) **la situation X** ». Cette affirmation est (dans la théorie) usuellement notée YSX . Sa crédibilité est caractérisée par un indice $\sigma(YSX)$ qui, par définition, varie de 0 (affirmation sans aucun fondement) à 1 (affirmation parfaitement bien fondée). Pour apprécier cette crédibilité, la méthode répartit l'ensemble des critères de réussites en trois groupes :

- *Premier groupe* : ensemble des critères de réussite qui concourent à valider sans ambiguïté l'affirmation YSX .
- *Second groupe* : ensemble des critères de réussite qui s'opposent sans ambiguïté à la validation de YSX .
- *Troisième groupe* : ensemble des autres critères de réussite.

Faisons observer que si, pour tous les critères de réussite, on fixe le seuil de préférence égal au seuil d'indifférence, le troisième groupe est vide.

La crédibilité $\sigma(YSX)$ n'est égale à 1 que si tous les critères de réussite sont dans le premier groupe. Elle est égale à 0 si et seulement si tous les critères de réussite sont dans le second groupe. Pour moduler cette crédibilité en dehors de ces cas extrêmes, la méthode fait intervenir d'une part des poids relatifs associés aux différents critères de réussite et, d'autre part, des possibilités de veto allouées à certains critères de réussite.

Le poids associé au critère g_h peut être vu comme le pouvoir de vote (nombre de voix) qui lui est attribué dans une procédure de vote dont l'objet est de décider si l'affirmation YSX doit ou non être validée. Son vote est comptabilisé avec la totalité de son pouvoir de vote lorsqu'il est dans le premier groupe mais seulement avec une fraction lorsqu'il est dans le troisième groupe. Lorsqu'il est dans le second groupe, il est clair qu'il ne vote pas en faveur de cette validation. Si un pouvoir de veto lui a été alloué, il peut contribuer à réduire la crédibilité de cette affirmation et même l'annuler lorsque la différence $y_h - x_h$ est par trop défavorable à y_h ($y_h - x_h \geq$ seuil de veto).

4 Profils limites des catégories

Electre Tri n'est pas utilisée pour comparer directement les différents P_{ij} entre eux mais pour les comparer à des situations types appelées **profils limites**. Chaque profil limite sert à caractériser la frontière entre une catégorie et la catégorie immédiatement supérieure.

Les profils limite sont définis avec à partir des échelons (plus exactement de la numérotation des échelons) de l'échelle d'évaluation associée aux critères de réussite – cf. 12.4.2). Quatre profils limites ont été définis entre les catégories :

Entre « Projet dépassant largement ses objectifs » et « Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement » : l'ensemble $\{n_{11}, \dots, n_{h1}, \dots, n_{p1}\} = N_1$ $n_{t1} = 4$ pour $1 \leq t \leq p_i$

Entre « Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement » et « Projet en deçà de ses objectifs » : l'ensemble $\{n_{12}, \dots, n_{h2}, \dots, n_{p2}\} = N_2$ avec $n_{t2} = 8$ pour $1 \leq t \leq p_i$

Entre « Projet en deçà de ses objectifs » et « Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs » : l'ensemble : $\{n_{13}, \dots, n_{h3}, \dots, n_{p3}\} = N_3$, avec $n_{t3} = 12$ pour $1 \leq t \leq p_i$

Chacun de ces profils peut être vu comme le vecteur-performance d'une action P_{ij} qui pourrait être située indifféremment dans l'une ou l'autre des deux catégories qu'il a pour objet de séparer. Plus généralement, il importe que ces profils soient conçus de telle sorte que, dans les cas d'unanimité très particuliers envisagés ci-après, l'affectation paraisse devoir être conforme à celle indiquée (compte tenu de la façon dont les catégories sont conçues et du rôle qui leur est dévolu). Si, pour chaque critère, la performance $g_h(P_{ij})$ est :

- au moins aussi bonne que la norme n_{h1} , alors catégorie « Projet dépassant largement ses objectifs »,
- pire que la norme n_{h1} mais au moins aussi bonne que la norme n_{h2} , alors catégorie « Projet atteignant ses objectif ou les dépassant légèrement »,
- pire que la norme n_{h2} mais au moins aussi bonne que la norme n_{h3} , alors catégorie « Projet en deçà de ses objectifs »,
- pire que la norme n_{h3} , alors catégorie « Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs » .

Partant de principes logiques simples, Electre Tri permet de définir la catégorie à laquelle il convient d'affecter chaque action P_{ij} dans tous les autres cas où il n'y a pas cette unanimité des critères de réussite.

5 Procédure d'affectation aux catégories

Considérée seule, la performance $g_h(P_{ij})$ permet d'associer, à P_{ij} , la catégorie k ($k=1$ pour « Projet dépassant largement ses objectifs », $k=2$ pour « Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement », $k=3$ pour « Projet en deçà de ses objectifs » et $k=4$ pour « Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs » telle que :

La performance $g_h(P_{ij})$ est pire que l'échelon $n_{h(k-1)}$ et au moins aussi bonne que l'échelon n_{hk} .

Dans une conception très pessimiste, on pourrait songer à affecter P_{ij} à la plus mauvaise des catégories ainsi associées. Cette façon de faire est très réductrice puisque, même si la catégorie associée est excellent ou bon pour tous les critères de réussite sauf un, dès l'instant où, sur cet unique critère, la catégorie est médiocre ou mauvais, l'affectation finale devient médiocre ou mauvais (et cela quel que soit le poids de ce critère de réussite). Electre Tri a précisément été conçue pour remédier aux inconvénients de ce mode d'affectation.

Désignons ici par Y_{ij} la situation caractérisée par le vecteur-performance $g(R_{ij})$ et par X_{ik} celle définie par le profil limite N_{ik} ; $\sigma(Y_{ij}SX_k)$ traduit alors la crédibilité de l'affirmation « l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'action P_{ij} est meilleure que celle caractérisée par le profil limite N_k ». Cette crédibilité repose (cf. section 3 ci-dessus) sur la proportion des voix favorables que cette affirmation a reçu dans la procédure de vote, proportion éventuellement réduite par la prise en compte d'effets de veto. Pour décider si cette affirmation est ou non validée, la méthode fait intervenir un niveau λ ⁶⁴ de majorité qui doit être atteint ou dépassé.

Sur ces bases, on examine successivement si :

- l'affirmation $Y_{ij}SX_1$ est validée. Si oui, P_{ij} est affecté en catégorie « Projet dépassant largement ses objectifs » (la procédure s'arrête) ;
- sinon, on examine si l'affirmation $Y_{ij}SX_2$ est validée. Si oui, P_{ij} est affecté en catégorie « Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement » (la procédure s'arrête)
- sinon, on examine si l'affirmation $Y_{ij}SX_3$ est validée. Si oui, P_{ij} est affecté en catégorie « Projet en deçà de ses objectifs »
- sinon P_{ij} est affecté à la catégorie « Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs ».

Faisons observer, pour terminer, que plus le niveau λ de majorité requis est élevé et plus la procédure est exigeante. Pour $\lambda = 1$ (unanimité), on retrouve le mode d'affectation très réducteur présenté au début de cette dernière section.

⁶⁴ Dans le cas présenté, c'est la valeur par défaut 0,76 qui a été à priori conservée pour λ . Les résultats ayant été satisfaisants (cf. section 5), cette valeur n'a pas eue à être remise en question.

ANNEXE N°5 – PRESENTATION DE L'OUTIL INFORMATIQUE

1 Généralités

Un outil informatique a été développé sous Excel pour les synthèses opérationnelles et intermédiaires. Un projet de développement sous Internet est actuellement en cours.

2 Structuration de l'outil

L'outil se présente sous la forme de fichiers Excel. Chaque projet est associé à un fichier qui se structure en 12 onglets :

- « Critères et indicateurs » qui permet de saisir (cf. section 3.a de cette annexe)
 - o les critères,
 - o les indicateurs
 - o les trois objectifs pour chaque indicateur
 - o la valeur atteinte par l'indicateur sur la période d'évaluation (uniquement valable pour les indicateurs évalués numériquement. Pour les indicateurs évalués qualitativement, la saisie se fait directement sur l'onglet du critère correspondant)

NB : le logiciel est limité à 10 critères et à 10 indicateurs par critère
- « Synthèse » qui a trois objectifs
 - o Saisie du pouvoir de veto des critères (cf. section 3.b de cette annexe)
 - o Calcul des poids des critères (cf. section 3.c de cette annexe)
 - o Présentation du résultat de la synthèse intermédiaire (cf. section 3.b de cette annexe)
- Un onglet par critère (soit 10) permettant de :
 - o Calculer le poids des indicateurs (cf. section 3.e de cette annexe)
 - o Saisir l'évaluation des critères qualitatifs (l'évaluation des critères évalués quantitativement se fait directement dans l'onglet « Critères et indicateurs » (cf. section 3.d de cette annexe)
 - o Présenter le résultat de la synthèse opérationnelle (cf. section 3.d de cette annexe)
- « Base de règles » permettant de modifier la base de règles pour la synthèse opérationnelle (cf. section 3.f de cette annexe)
- Deux onglets techniques associés à la synthèse intermédiaire permettant (cf. section 3.g de cette annexe)
 - o Saisir les valeurs des seuils d'indifférence et de préférence
 - o Saisir le seuil de coupe
 - o Saisir les seuils de veto
 - o Calculer la synthèse intermédiaire

3 Illustration des onglets – Illustration avec des données fictives

3.1 Illustration de l'onglet « Critère et indicateurs »

<u>Critère</u>		<u>Indicateurs</u>		<u>Objectifs</u>			<u>Valeurs pour l'évaluation</u>
N°	Nom	N°	Nom	Dépassé	Recherché	Plancher	
1	S1 - Aider les jeunes à formaliser leurs projets professionnels	1	Sur la promotion de l'année, % de jeunes ayant identifiés leurs projets professionnels		100%	50%	90%
		2	Taux de scolarisation (jeunes scolarisés ou en formation professionnelle)	100%	90%	30%	90%
2	S2 - Aider les jeunes à rentrer dans l'entreprise	3	Taux d'insertion durable des jeunes concernés (formation qualifiantes / tx d'insertion > 80%; CDD > 6 mois, CDI)	100%	50%	20%	70%
		4	Nombre de jeunes accédant à une expérience professionnelle (stage > 1 semaine, formation en alternance, CTT, CDD < 6 mois)	20	10	0	20
3	S3 - Rapprocher les jeunes et l'entreprise	5	Nombre de jeunes suivis dans le cadre du programme Immersion	100	50	20	40
		6	Nombre de visites d'entreprise et d'organismes de formation (lycées professionnel, CFA)	30	15	1	20
		7	Taux de participation aux actions de découverte professionnelles (visites, rencontres avec des professionnels, stages < 1 semaine)	100%	80%	10%	92%
		8	Taux de réussite de l'actions de parrainage (nombre de rencontres, enquêtes qualitatives)	100%	75%	25%	78%
		9	Résultat des enquêtes effectuées en fin de chaque visite auprès des jeunes : % d'évaluations très positives	100%	75%	40%	70%
4	E1 - Assurer des voies de recrutement pour les entreprises	10	Nombre de contrats d'apprentissage et de stages signés sur l'année en cours	30	15	5	10
		11	Nombre de recrutements issus du projet immersion	10	5	1	3
		12	Taux de remplissage des sessions de présentations des métiers organisées tous les trimestrielles	70%	40%	20%	30%
5	E2 - Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de leur entreprise	13	Nombre de parrains	10	6	1	6
		14	% de parrains témoignant à l'issue de l'action	100%	50%	10%	70%
6	E3 - Favoriser le décloisonnement au sein de l'entreprise	15	Nombre de métiers différents représentés sur 3 ans au sein de la population des parrains	10	5	1	9
		16	Nombre d'événements organisé entre les parrains (toute société confondu)	80%	50%	15%	70%
		17	Indicateurs d'acceptation par les managers intermédiaires de l'entreprise (Taux de connaissance du projet)	100%	75%	20%	80%
		18	Indicateurs d'appropriation par les dirigeants de l'entreprise (Taux de connaissance du projet)	100%	75%	20%	90%

3.2 Illustration de l'onglet « Synthèse » / Saisie des veto et présentation du résultat de la synthèse intermédiaire

Vue de Synthèse Projet
(Niveau 3)

Evaluation du projet			Critères					
			Critère n°1	Critère n°2	Critère n°3	Critère n°4	Critère n°5	Critère n°6
			S1 - Aider les jeunes à formaliser leurs projets professionnels	S2 - Aider les jeunes à rentrer dans l'entreprise	S3 - Rapprocher les jeunes et l'entreprise	E1 - Assurer des voies de recrutement pour les entreprises	E2 - Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de leur entreprise	E3 - Favoriser le décloisonnement au sein de l'entreprise
			5	5	5	3	3	1
			Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
			Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif
Projet dépassant largement ses objectifs	Echelle des critères	Objectif très largement dépassé	Haute					
		Basse						
Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement	●	Objectif largement dépassé	Haute					
		Basse		X			X	
Projet en deçà de ses objectifs		Objectif dépassé	Haute					
		Basse						
Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs		Objectif atteint	Haute				X	
		Basse	X		X			
Projet en deçà de ses objectifs		Objectif partiellement atteint	Haute					
		Basse						
Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs		Objectif très partiellement atteint	Haute					
		Basse				X		
Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs		Objectif non atteint	Haute					
		Basse						
Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs		Objectif non visé par le projet	Haute					
		Basse						

3.3 Illustration de l'onglet « Synthèse » / Calcul des poids des critères

Détermination des poids des critères			
Ratio Indicateur le plus fort vs. Indicateur le plus faible		5	
Retour à la vue de synthèse			
Critère		Ordre d'importance	Poids calculés
Critère n°1	S1 - Aider les jeunes à formaliser leurs projets professionnels	1	5,00
Critère n°2	S2 - Aider les jeunes à rentrer dans l'entreprise	1	5,00
Critère n°3	S3 - Rapprocher les jeunes et l'entreprise	1	5,00
Critère n°4	E1 - Assurer des voies de recrutement pour les entreprises	2	3,00
Critère n°5	E2 - Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de leur entreprise	2	3,00
Critère n°6	E3 - Favoriser le décroisement au sein de l'entreprise	3	1,00

3.4 Illustration de l'onglet « Critère n°... » / Présentation du résultat de la synthèse opérationnelle

Synth. Vue Synthèse critère n°6 (Niveau 2) E3 - Favoriser le décloisonnement au sein de l'entreprise Nbre d'indicateur(s) du critère : 4			Evaluation Critère	Indicateur n°15		Indicateur n°16		Indicateur n°17		Indicateur n°18	
				Nombre de métiers différents représentés sur 3 ans au sein de la population des parrains		Nombre d'événements organisés entre les parrains (toute société confondu)		Indicateurs d'acceptation par les managers intermédiaires de l'entreprise (Taux de l'entreprise (Taux de		Indicateurs d'appropriation par les dirigeants de l'entreprise (Taux de	
			Valeur 9		Valeur 70%		Valeur 80%		Valeur 90%		
			Poids 4		Poids 4		Poids 1		Poids 1		
N° Ech.	Echelle des indicateurs	Mention		Objectif	Echelon	Objectif	Echelon	Objectif	Echelon	Objectif	Echelon
1	Objectif très largement dépassé	Haute		10		80%		100%		100%	
2		Basse		9		76%		96%		96%	
3	Objectif largement dépassé	Haute		9	X	71%		93%		93%	
4		Basse	X	8		67%	X	89%		89%	X
5	Objectif dépassé	Haute		7		63%		86%		86%	
6		Basse		6		59%		82%		82%	
7	Objectif atteint	Haute		6		54%		79%	X	79%	
8		Basse		5		50%		75%		75%	
9	Objectif partiellement atteint	Haute		5		46%		68%		68%	
10		Basse		4		41%		61%		61%	
11	Objectif très partiellement atteint	Haute		4		37%		54%		54%	
12		Basse		3		33%		48%		48%	
13	Objectif non atteint	Haute		3		28%		41%		41%	
14		Basse		2		24%		34%		34%	
15	Objectif non visé par le projet	Haute		2		19%		27%		27%	
16		Basse		1		15%		20%		20%	

3.5 Illustration de l'onglet « Critère n°... » / Calcul des poids des indicateurs

<u>Détermination des poids des indicateurs</u>			
Ratio Indicateur le plus fort vs. Indicateur le plus faible		4	
Retour à la vue de synthèse			
<u>Critère</u>		<u>Ordre d'importance</u>	<u>Poids calculés</u>
Indicateur n° 15	Nombre de métiers différents représentés sur 3 ans au sein de	1	4,00
Indicateur n° 16	Nombre d'événements organisé entre les parrains (toute société	1	4,00
Indicateur n° 17	Indicateurs d'acceptation par les managers intermédiaires de	2	1,00
Indicateur n° 18	Indicateurs d'appropriation par les dirigeants de l'entreprise	2	1,00

3.6 Illustration de l'onglet « Base de règles »

			Echelle des critères															
			16		14		12		10		8		6		4		1	
N°Cat	Echelle des critères	Mention																
1	Objectif très largement dépassé	Haute																
2		Basse																
3	Objectif largement dépassé	Haute																
4		Basse																
5	Objectif dépassé	Haute																
6		Basse																
7	Objectif atteint	Haute																
8		Basse																
9	Objectif partiellement atteint	Haute																
10		Basse																
11	Objectif très partiellement atteint	Haute																
12		Basse																
13	Objectif non atteint	Haute																
14		Basse																
15	Objectif non visé par le projet	Haute																
16		Basse																

Légende																			
	Borne de l'évaluation du critère																		
	Evaluation impossible																		
		Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute	Basse	Haute
		Objectifs non visés par le projet		Objectifs non atteints		Objectifs très partiellement atteints		Objectifs partiellement atteints		Objectifs atteints		Objectifs dépassés		Objectifs largement dépassés		Objectifs très largement dépassés			
		Echelle des indicateurs																	
N°Cat		16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

3.7 Illustration de l'onglet technique

Seuil d'indifférence	1																		
Seuil de préférence	3	Nom Critère	Critère n°1	Critère n°2	Critère n°3	Critère n°4	Critère n°5	Critère n°6	Synthèse										
Seuil de coupe	0,76	Poids	5	5	5	3	3	1											
		Performance	8	4	8	12	7	4											
		Véto	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui											
		Critère Actif	1	1	1	1	1	1											
									6	Act S Prof	Prof S Act	Synthèse	Synth. Pass						
1	Projet dépassant globalement largement les objectifs fixés	Indice de concordance	0	5	0	0	0	0	0,27272727										
2		Indice de discordance	0,16666667	0	0,16666667	0,83333333	0	0		No S	S	<							
3		catégo	13						0,0625										
4		Calcul discordance	1	1	1	0,16666667	1	1	0,22916667										
5	Projet atteignant globalement ses objectifs ou les dépassant légèrement	Indice de concordance	5	5	5	0	3	1	0,86363636										
6		Indice de discordance	0	0	0	0,25	0	0		S	No S	>	X						
7		catégo	15						0,86363636										
8			1	1	1	1	1	1	1										
9	Projet globalement en deçà de ses objectifs	Indice de concordance	5	5	5	3	3	1	1										
10		Indice de discordance	0	0	0	0	0	0		S	No S	>							
11		catégo	16						1										
12			1	1	1	1	1	1	1										
13	Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs	Indice de concordance	5	5	5	3	3	1	1										
14		Indice de discordance	0	0	0	0	0	0		S	No S	>							
15		catégo	16						1										
16			1	1	1	1	1	1	1										

Cellule utilisé pour l'affectation à la catégorie de synthèse

4 Mode d'emploi du logiciel

La numération des étapes correspond à celle donné en partie IV pour les terrains du mécénat (cf. 11.3.2)

Etape		Onglet	Cellule	Action	Observation
1	Créer un fichier dédié à l'évaluation du projet sélectionné			à partir du model fourni, « Enregistrer sous » le nom du projet sélectionné	
2.1	Définition des critères	Critères et indicateurs	B3, B13, B23, B33, B43, B53, B63, B73, B83 et B93	Entrer le nom des critères	Limitation à 10 critères par projet
2.1	Définition du poids des critères	Synthèse	G3	Cliquer sur la cellule G3 « Poids » par aller à la zone de définition des poids	Par défaut, tous les poids sont à 1
			I85	Indiquer le ratio d'importance existant entre le(s) critère(s) le(s) plus important(s) et le(s) critère(s) le(s) moins important(s)	
			J93 à J102	Sur la liste des critères indiquer, l'ordre d'importance	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de mettre des critères ex-æquo • Possibilité de laisser des blancs dans l'ordre afin de signifier une différences plus importances (ex : critère A en numéro 1, critère B en numéro 3 et critère C en numéro 4 signifie que la différence entre A et B est plus importante que celle entre B et C)
			G90	Cliquer sur la cellule G90 « Retour à la vue de synthèse » par revenir à la vue de synthèse par critère	
	Identification des critères à veto	Synthèse	H4 à Q4	Indiquer avec le menu déroulant si le critère peut mettre un veto	

Etape		Onglet	Cellule	Action	Observation
2.2	Définition des indicateurs élémentaires pour chaque critère	Critères et indicateurs	E3 à E102	Entrer le nom des indicateurs élémentaires associés à chaque critère	Limitation à 10 indicateurs élémentaires par critères
2.3	Définition des objectifs pour les <u>indicateurs élémentaires quantitatifs</u>	Critères et indicateurs	Colonne F	Indiquer la valeur pour laquelle, il peut être estimé qu'au vu de ce seul indicateur, le projet a très largement dépassé ses objectifs ?	
			Colonne G	Indiquer la valeur pour laquelle, il peut être estimé qu'au vu de ce seul indicateur, le projet a atteint ses objectifs	
			Colonne H	Indiquer la valeur pour en deçà de laquelle, il peut être estimé qu'au vu de ce seul indicateur, le projet n'a même pas cherché à atteindre l'objectif	
2.3	Définition des objectifs pour les <u>indicateurs élémentaires qualitatifs</u>	Onglet du critère considéré	F6, F13 et F21 H6, H13 et H21 J6, J13 et J21 ...	Décrire au moins trois échelons : <ul style="list-style-type: none"> • Que veut dire atteindre ses objectifs sur cet indicateur ? • Que pourrait-on imaginer comme situation idéale sur cet indicateur ? • Quel serait le pire résultat pour le projet sur cet indicateur ? 	
2.2	Définition du poids des indicateurs pour le critère n°1	Critère 1	F4	Cliquer sur la cellule F4 « Poids » par aller à la zone de définition des poids	Par défaut, tous les poids sont à 1
			H85	Indiquer le ratio d'importance existant entre le(s) indicateur(s) le(s) plus important(s) et le(s) indicateur(s) le(s) moins important(s)	

Etape		Onglet	Cellule	Action	Observation
			I93 à I102	Sur la liste des critères indiquer, l'ordre d'importance	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de mettre des indicateurs ex-æquo • Possibilité de laisser des blancs dans l'ordre afin de signifier une différences plus importances
			F90	Cliquer sur la cellule F90 « Retour à la vue de synthèse » par revenir à la vue de synthèse pour le critère n°1	
	Définition du poids des indicateurs élémentaires pour les autres critères	Répéter l'opération ci-dessus sur l'onglet correspondant au numéro du critère considéré			
3	Evaluation du projet pour les <u>indicateurs quantitatifs</u>	Critères et indicateurs	Colonne I	Indiquer pour chaque indicateur, la valeur réalisée sur la période d'évaluation	
3	Evaluation du projet pour les <u>indicateurs qualitatifs</u>	Onglet du critère considéré	G6 à G21 I6 à I21 K6à J21 ...	Marquer d'un « X » l'échelon correspondant à l'évaluation du critère	
3	Evaluation de synthèse du projet	Synthèse		Accéder à l'évaluation du projet avec la possibilité de zoomer par critère	