



# ***MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES***

**Angèle DOHOU**

Doctorante en Sciences de Gestion  
Institut d'Administration des Entreprises  
20, Rue Guillaume VII le Troubadour  
BP 639, Poitiers Cedex 86022  
Email : [angele.dohou@wanadoo.fr](mailto:angele.dohou@wanadoo.fr)

**Nicolas BERLAND**

Professeur en Sciences de Gestion  
Institut d'Administration des Entreprises  
20, Rue Guillaume VII le Troubadour  
BP 639, Poitiers Cedex 86022  
Email : [nberland@iae.univ-poitiers.fr](mailto:nberland@iae.univ-poitiers.fr)

## **Résumé :**

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ?

## **Abstract :**

The firm's engagement in « sustainable development » consists in combining performance and responsibility. The financial performance is not enough to appreciate the performance of a company. Therefore, the firms must measure their progress from a more global performance including, outside economic dimension, the social and environmental dimensions. Now, how to measure this « global performance »? Are there global instruments of performance's measure? If not how to approach this measure?

**Mots clés :** performance globale, responsabilité sociétale des entreprises, parties prenantes, indicateurs intégrés, convention.

## 1. INTRODUCTION

Depuis quelques années, de nombreux concours sont organisés au niveau national pour récompenser les entreprises qui se sont lancées dans une démarche de responsabilité sociétale. Pour citer un exemple, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a entrepris depuis 2000 l'organisation d'un trophée national qui récompense la qualité de l'information environnementale et sociale publiée dans les rapports des entreprises françaises. Ce genre d'initiative est déclinée au niveau régional (avec les « Trophées de la responsabilité sociétale » de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur) et également au niveau départemental (avec le lancement par le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises des « Trophées de la performance globale » auprès des entreprises de la Vienne). Toutes ces initiatives volontaires auraient pour objectifs d'inciter les entreprises à changer de comportement et à s'engager dans une politique de développement durable. Ce concept apparaît officiellement dans les années 80, suite à la création d'une commission sur l'environnement et le développement dirigée par Gro Harlem Brundtland (à l'époque Premier ministre en Norvège) et pour le compte de l'ONU. En 1987, cette commission (dite Commission Brundtland, du nom de sa présidente) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Bien que cette définition soit la plus fréquemment utilisée, elle présente un caractère trop général qui laisse place à plusieurs interprétations. De plus, elle fait référence à une dimension macroéconomique relevant du débat politique et qui est difficilement applicable aux entreprises. Alors, comment ces dernières peuvent-elles contribuer au développement durable ?

Selon la Commission européenne<sup>1</sup>, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes ou « stakeholders », définit par Freeman (1984) comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc. C'est dans ce contexte que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005) et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=3925](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=3925)

<sup>2</sup> On distingue classiquement deux groupes de parties prenantes : les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (par exemple, les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires) et les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (par exemple, les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.) Pesqueux (2002).

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

Cet article pose la question de l'existence d'une mesure de la performance globale. Pour tenter de répondre à cette question, nous analyserons les outils actuels d'évaluation de la performance utilisés par les entreprises proactives dans le domaine de la responsabilité sociétale en mettant en évidence les obstacles qui empêchent la mesure globale de la performance. Puis, nous exposerons de quelle manière approcher cette mesure en utilisant la théorie des conventions. Mais avant de s'intéresser à la question de la mesure, il est important de comprendre la notion de performance globale.

## **2. COMMENT DEFINIR LA PERFORMANCE GLOBALE ?**

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

### **2.1 L'APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

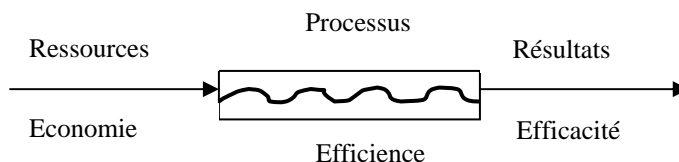
La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et *al.*1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine

et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62)<sup>3</sup>.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès<sup>4</sup>. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (p.934). Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »<sup>5</sup>.

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :



*Schéma 1 : La performance (source Bouquin, 2004)*

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples

<sup>3</sup> Etymologie du mot performance, selon Bourguignon (1995, p.62) : Le mot performance dans son acception française du 19<sup>ème</sup> siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15<sup>ème</sup> siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « performance » qui provient de l'ancien français du 13<sup>ème</sup> siècle et qui signifiait accomplir, exécuter.

<sup>4</sup> La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs. La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès. La performance-action est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Cette performance contient et dépasse largement la performance-résultat. En effet, elle « inclut les résultats mais aussi les activités, les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995, p.64). Ce troisième sens est moins courant que les deux premiers, car il est absent de la définition française de la performance.

<sup>5</sup> Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures. Comment mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites. Prenons l'exemple d'une municipalité, le maire de cette commune souhaite améliorer le logement social, ouvrir de nouvelles crèches, créer de nouvelles infrastructures pour les jeunes et les personnes âgées et en même temps, il voudrait réduire les impôts locaux et équilibrer le budget de sa commune. On note non seulement une pluralité d'objectifs mais également une certaine contradiction dans ces objectifs. Par ailleurs, d'autres objectifs non explicites sont prioritaires par rapports aux objectifs affichés : celui d'être réélu maire. A partir de quel objectif va-t-on mesurer l'efficacité de la gestion municipale par le maire de cette commune ? De la même manière, peut-on mesurer l'efficacité d'un centre de recherche par le nombre de publications effectuées dans des revues scientifiques ? Ou doit-on s'intéresser à l'utilisation qui en est faite dans la pratique ? Ainsi, il peut y avoir ambiguïté, absence de consensus ou même conflit dans la définition des finalités d'une organisation.

L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés. En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ? C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes. Les méthodes d'évaluation de l'efficience qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats (productivité : pourcentage de chiffre d'affaires dédié à la recherche) ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires. Pour les autres, les entreprises sont amenées à mettre en œuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats *a posteriori* (Löning et al, 2003). Par exemple dans les activités de recherche, l'évaluation par les pairs (c'est-à-dire par des personnes n'appartenant pas à la même entreprise mais qui possèdent la même expertise que les services à évaluer) est souvent utilisée. La logique financière, dans laquelle l'efficience est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158).

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes...

## 2.2 L'APPROCHE GLOBALE DE LA PERFORMANCE

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que la performance s'élargie pour prendre en compte la « responsabilité sociale »<sup>6</sup> ou **responsabilité sociétale de l'entreprise** vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tel que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe). Avant d'étudier l'émergence de la performance globale, il est intéressant de rappeler les origines et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale afin de montrer ses différentes approches selon qu'on soit en Amérique ou en Europe.

### *2.2.1 Des origines américaines de la RSE à l'émergence de la performance sociétale de l'entreprise*

Le concept de **responsabilité sociétale de l'entreprise** (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. La vision américaine, notamment états-unienne de la RSE, issue de préceptes bibliques<sup>7</sup> « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7). Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques. Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » (p. 8). Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (Aggeri et al, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

Dans le contexte américain, comment se définit le concept de la RSE ? La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente les auteurs ci-dessous comme des références sur le sujet : Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995). Carroll (1979, 1999)

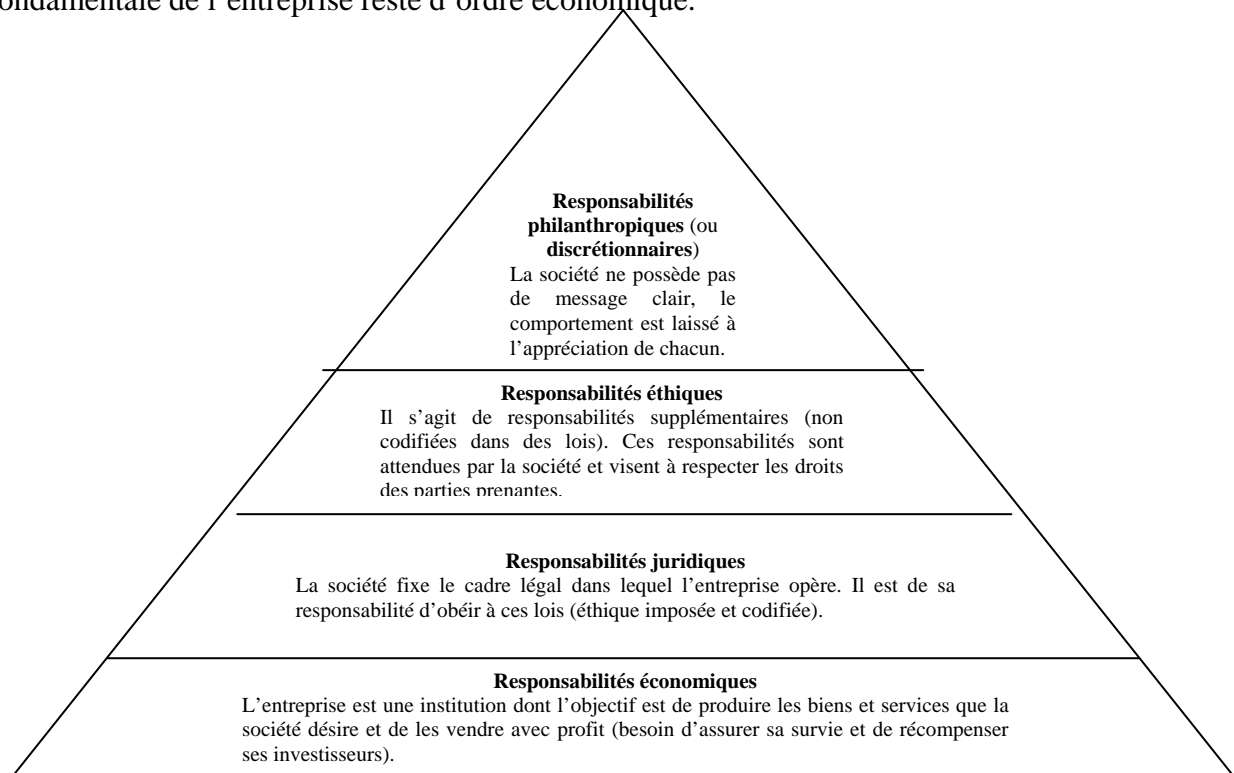
---

<sup>6</sup> Les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental. Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018)

<sup>7</sup> Selon Capron et Quairel (2007, p. 7), la vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de « stewardship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies).



attribue à Howard Bowen la paternité du concept de responsabilité sociétale en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ». Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évolué dans le temps. Ainsi, en 1960, Keith Davis (cité par Carroll, 1991) suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques. En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Ses travaux ont le mérite, en combinant les différents aspects de la responsabilité, de clarifier cette notion et de mettre en évidence les attentes exprimées vis-à-vis des organisations. Selon Carroll (1991), la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire (cf. schéma ci-dessous). Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.



*Schéma 2 : Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991)*

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ». Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. Pour les auteurs (Ackerman, 1973 ; Frederick, 1978), partisans de l'opérationnalisation de la RSE, l'essentiel ne consiste pas à construire une rhétorique mais à comprendre quels sont les leviers d'action et les freins qui structurent la définition des politiques et leur mise en œuvre, et comment analyser les processus visant à convertir la rhétorique de la RSE en actions concrètes (Aggeri et al, 2005). Ainsi, la responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler), la deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre. La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale (Pesqueux, 2002, p. 159).

C'est dans cette longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale que la notion de **performance sociétale** émerge. On remarque dans la littérature qu'il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Les définitions qui suivent sont construites à partir des articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociétale. Ainsi, selon les recherches de Carroll (1979), la PSE est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. Germain et Trébucq (2004, p. 37) reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :

- « La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.
- La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.
- La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri



et al, 2005). En analysant la définition de Carroll (1979), on constate la volonté d'une mise en cohérence entre, la première phase de recherches sur responsabilité sociétale (lorsqu'il parle des principes de la RSE), la deuxième vague de recherches sur la sensibilité ou réceptivité sociétale (lorsqu'il renvoie aux modes de réponses apportées aux problèmes sociétaux) et enfin les travaux sur les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée (lorsqu'il propose une liste de domaines dans lesquels la RSE peut être exercée). Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll. Mais, un autre chercheur Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises. Ainsi, en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003). Toutes ces définitions mettent en évidence un effort de fédération des approches qui semblaient de plus en plus éloignées.

### ***2.2.2 De l'approche européenne de la RSE à l'émergence de la performance globale de l'entreprise***

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires (COM (2006) 136).

En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes<sup>8</sup>. Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001, le Conseil européen de Göteborg<sup>9</sup> réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des

---

<sup>8</sup> Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018)

<sup>9</sup> Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ».

priorités politiques. En juillet 2001, un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Le 22 mars 2006, la Commission lance l'« Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »<sup>10</sup>. Après les sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), la Commission encourage tous les pays de l'Union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. La France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.

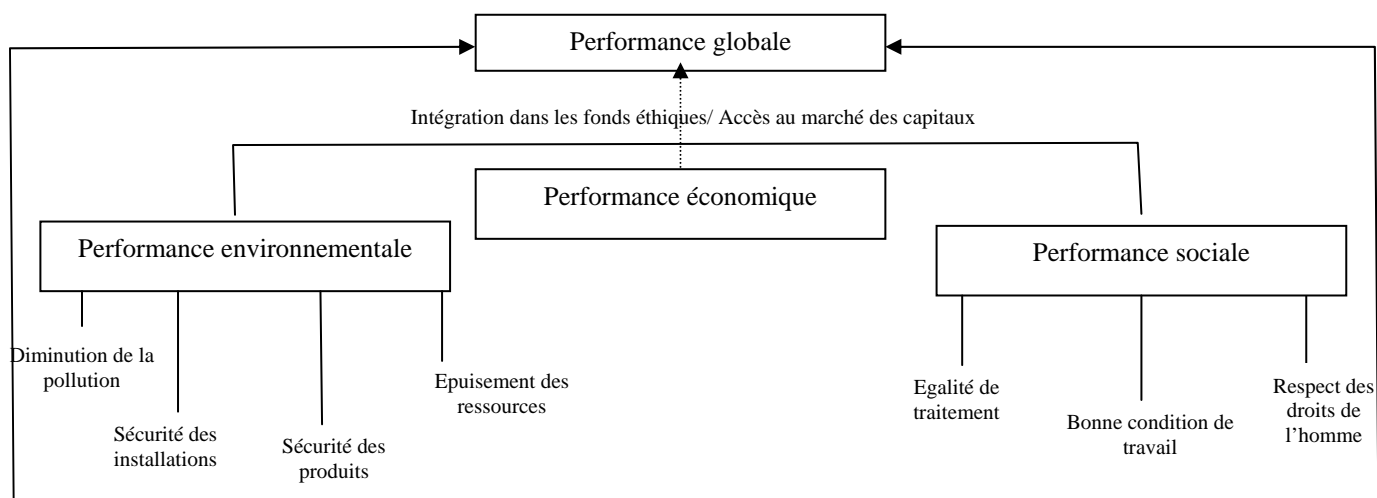
L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007). Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p.2). Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de **performance globale**. Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit<sup>11</sup> définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64). Cette performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués (p. 81). Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébuq, 2004).

<sup>10</sup> Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=5619](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=5619)

<sup>11</sup> Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

*Schéma 2 : La performance globale (source Reynaud, 2003)*

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p.7).

Ces auteurs semblent définir la PGE de la même façon. Aussi dans notre article, nous retiendrons son interprétation la plus fréquente (qui consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes) car son opérationnalisation est plus facile à mettre en œuvre. Ainsi, la PGE sera définie tout au long de cette étude comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». A présent que la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

### 3. COMMENT MESURER LA PERFORMANCE GLOBALE ?

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se

contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

### 3.1 LES OUTILS DE MESURE ACTUELLEMENT DISPONIBLES

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable (cf. tableau n°1). Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées. Ainsi, les approches de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000) ne seront pas abordées car elles s'intéressent uniquement à l'un des volets de la performance globale. De même, les différentes initiatives en matière de reporting social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) ne seront pas traitées. De même, les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise, ne feront pas l'objet de notre étude car ceux-ci définissent des enjeux mais ne mesurent pas les résultats obtenus. Par ailleurs, les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale ne seront pas abordées car elles sont complexes à mettre en œuvre. Ces méthodes font déjà l'objet de récentes recherches (cf. travaux de Baret, 2006, 2005). En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

| Dimensions du développement durable | Outils                        | Description   |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|
| <b>Environnementale</b>             | Comptabilité environnementale | « Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).   |
|                                     | Norme ISO 14000               | La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en oeuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.» (ISO 14001, 2004) <sup>12</sup> . |
|                                     | Norme EMAS                    | Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil) <sup>13</sup> .   |

<sup>12</sup><http://www.iso.org/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=31807&ICS1=13&ICS2=20&ICS3=10>

<sup>13</sup><http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| <b>Sociale</b> | Comptabilité sociale                   | « Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).   |
|                | Norme SA 8000                          | La norme sociale SA 8000 <sup>14</sup> 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. |
|                | Norme AA 1000                          | La norme de performance sociale AA 1000 <sup>15</sup> est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. 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.   |
|                | Bilan social                           | « Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).  |
| <b>Globale</b> | Guide SD 21000                         | « Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003) <sup>16</sup> .   |
|                | Norme ISO 26000                        | La norme ISO 26000 <sup>17</sup> est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.  |
|                | Evolutions du Balanced Scorecard (BSC) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.</li> <li>• <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001).</li> <li>• <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).</li> </ul>   |
|                | Triple Bottom Line reporting           | La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.  |
|                | Reporting GRI                          | La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.  |

*Tableau 1 : Mesure des performances sociale, environnementale et globale*

<sup>14</sup> <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>

<sup>15</sup> <http://www.accountability.org.uk/aa1000>

<sup>16</sup> [http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE\\_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550](http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550)

<sup>17</sup> <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

### 3.1.1 Les évolutions du *Balanced Scorecard* (BSC)

Le *Balanced Scorecard*, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le *Balanced Scorecard* est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (Berland, 2007). Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires). Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le *Balanced Scorecard* dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise. Un autre auteur, Bieker (2002) propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le *Balanced Scorecard*. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance (Germain, Trébuçq, 2004). A côté du SBSC, Supizet (2002) suggère le concept de *Total Balanced Scorecard* (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Malgré les évolutions du BSC, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique. D'après Capron et Quairel (2005), le SBSC est un outil permettant de mettre en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance » (p. 14). De plus, le modèle SBSC de Hockerts (2001) reste encore orienté vers les résultats financiers. « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain, Trébuçq, 2004, p. 40). Quant aux autres évolutions du BSC, le *Balanced Scorecard* selon Kaplan et Norton (2001) et le *Total Balanced Scorecard* de Supizet (2002), elles sont aussi sujettes à critiques. « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain, Trébuçq, 2004, p. 40). De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées



par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). Par ailleurs, l'adaptation du BSC au domaine de la RSE n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Comme le montre l'étude de Lingle and Schiemann (1996)<sup>18</sup>, le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants (cf. tableau 2).

| En %  | Indicateurs financiers | Satisfaction clients | Indicateurs sur les opérations | Indicateurs sur la performance du personnel | Communauté et environnement | Innovation et changement |
|---|------------------------|----------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| Est-ce une information importante ?                         | 82                     | 85                   | 79                             | 67  | 53                          | 52                       |
| Avez-vous confiance dans les informations fournies ?        | 61                     | 29                   | 41                             | 16  | 25                          | 16                       |
| La mesure est-elle clairement définie ?                     | 92                     | 48                   | 68                             | 17  | 25                          | 13                       |
| La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ? | 98                     | 76                   | 82                             | 57  | 44                          | 33                       |
| La mesure sert-elle à gérer le changement ?                 | 80                     | 48                   | 62                             | 29  | 9                           | 23                       |
| La mesure sert-elle à calculer des bonus ?                  | 94                     | 37                   | 54                             | 20  | 6                           | 12                       |

*Tableau 2 : Le poids des indicateurs financiers et RSE (source, Berland 2007)*

### **3.1.2 Le Triple Bottom Line reporting (TBL)**

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (Mahieu, 2002).

<sup>18</sup> Citée par Ittner, C. D. and Larcker, D. F., 1998, "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction." *Journal of Accounting research* 36 (Supplement) : 1-35.

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

### ***3.1.3 Le reporting de la GRI***

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...). Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts

aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts. Selon Dubigeon (2002), celle-ci « compte davantage que ces impacts pris isolément » (p. 104). Pour Stephany (2003), « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » (p.154). Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation... Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002, p.44). Elle poursuit en encourageant « les organisations à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste appropriée d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports » (p. 44). Elle fournit néanmoins quelques pistes sur la création d'**indicateurs intégrés** : « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » (p. 45). Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés [ou indicateurs de contribution (Stéphany, 2003) ou indicateurs transverses (Dubigeon, 2002)] se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente). En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO<sub>2</sub>, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités...) est impossible. Par ailleurs, les différences d'activité, de contexte législatif et culturel rendent l'agrégation des informations difficile. Ce constat est confirmé par les propos d'un responsable développement durable d'une entreprise du secteur de la distribution : « Notre groupe a mis en place des indicateurs de performance en matière de développement durable, mais ceux-ci ne permettent pas de réaliser des comparaisons fiables avec d'autres secteurs d'activités. Le problème s'accroît au niveau international avec les barrières culturelles, les différences de législation, les difficultés à définir une méthode de calcul commune à toutes les filiales dans le monde. »<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Entretien réalisé dans le cadre des recherches effectuées sur « la mesure de la performance en matière de développement durable » pour le compte de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (2005-2006).

Aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique. Leurs propositions de mesure apportent une vision segmentée (TBL, BSC) et/ou partielle de la performance (duale pour la GRI). Vu la complexité de l'élaboration d'un outil de mesure global, on peut alors se demander si le concept de la performance globale ne serait pas une sorte de « quête du Graal », un mythe ou une utopie. Pour Capron et Quairel (2005, p.20), cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes » (p. 17). C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels » (p. 20).

Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (selon Freeman). Dans cette approche, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales : certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes. Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées)<sup>20</sup>, les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise, de la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, et de l'urgence de la situation de la partie prenante pour l'entreprise. Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

### **3.2 VERS UNE MESURE GLOBALE DE LA PERFORMANCE : UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE**

Après avoir parcouru la littérature sur l'apport de la théorie des conventions à la compréhension de la responsabilité sociétale (Gomez, 1997 ; Labelle, 2006 ; Persais, 2006 ; Capron et Quairel, 2007), on peut se demander si la mesure de la performance globale ne relève pas d'une convention sociale co-construite et négociée entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Cette nouvelle mesure nécessiterait un compromis mutuel entre les acteurs. Dans cette partie, nous cherchons à montrer le caractère conventionnel de la mesure de la performance globale. Mais auparavant, il convient de définir ce qu'est une convention.

---

<sup>20</sup> On reproche souvent à la théorie des parties prenantes de ne pas prendre en compte les intérêts des parties trop faibles pour être représentées.

Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis et en France dans la seconde moitié des années 1980. Les premières recherches qui ont contribué au développement de ce courant sont l'œuvre des économistes. Ils remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés.<sup>21</sup> En dehors, du domaine économique, la théorie des conventions s'applique aussi aux disciplines de gestion. Pour Gomez (1997), cette théorie pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en redéfinissant la notion de performance en sciences de gestion. Une logique conventionnelle, fondée sur la conviction des acteurs, précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous-productif, etc. Toujours, selon l'auteur (1997, p.1065), la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée :

- ✓ Une convention apparaît dans une situation *d'incertitude* dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- ✓ Une convention est une *régularité*. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.
- ✓ Une convention est une *conviction partagée*. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :
  - chacun se conforme à la convention,
  - chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
  - chacun préfère une conformité générale à moins que générale
  - il existe au moins une autre régularité alternative,
  - ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).

Confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une *situation d'incertitude* dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...). En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme *une régularité*, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme. Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques. La performance globale répond aussi aux *cinq « conditions de Lewis »* puisque par définition, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause. De plus, « chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant et chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique » (Persais, 2006). Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple, celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances. Les quatre conditions que nous venons de citer relèvent

---

<sup>21</sup> Pour mieux comprendre l'origine de ce courant, voir l'article de Gomez : Economie des conventions et sciences de gestion, 1997.

s'un savoir commun, sans quoi, il existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en oeuvre.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié. Pour Labelle (2006) : « ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques, selon la définition du Petit Larousse, mais un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions (Boltanski et Thévenot, 1991) ». Mais, qui seront les garants de la construction de cette convention ? Labelle (2006) propose que les gestionnaires soient au cœur du dispositif. Ceux-ci auraient pour rôle de négocier une convention de performance globale qui assure une relation harmonieuse entre les acteurs.<sup>22</sup>

Cette partie de notre article émet l'hypothèse d'une mesure conventionnaliste de la performance globale et montre l'intérêt de l'utilisation de la théorie des conventions, comme cadre conceptuel de recherche, pour mieux comprendre le concept de la performance globale. Mais, il convient d'illustrer cette assertion en la soumettant à des données empiriques à partir de cas d'entreprises ayant adopté cette démarche.

#### 4. CONCLUSION

Cet article avait pour but de montrer les difficultés liées à la mesure de la performance globale, concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise. L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles (le Balanced Scorecard dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting) fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou économique/environnementale. Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concertatif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

---

<sup>22</sup> Pour plus d'informations sur le rôle des gestionnaires, confère article de Labelle (2006). Dans son étude de cas, l'auteur montre le rôle proactif des gestionnaires dans la construction d'une convention entre la société « Alcan » et sa collectivité régionale.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005), *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris, 278 p.
- Baret P. (2005), « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ? » Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005.
- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Berland N. (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », Espace Mendès France, (à paraître).
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2ème édition.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, pp. 127-150.
- Bieker T. (2002), « Managing Corporate Sustainability With The Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », Oikos PhD summer academy, 2002.
- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Capron M. (2000), « Comptabilité sociale et sociétale », in Colasse B. (ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 407-419.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.
- Carroll A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, , vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Carroll A. B. (1991), « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol.34, July-August, pp. 39-48.
- Carroll A. B. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 42-56.
- Christophe B. (1995), *La comptabilité verte, De la politique environnementale à l'écobilan*, Bruxelles.
- COM (2001) 366 : Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles.
- COM (2006) 136 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en oeuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.
- Commissariat Général Du Plan (1997), *Entreprise et Performance Globale*, Economica, Paris, 256 p.
- Dubigeon O. (2002), « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », Paris : Editions Village Mondial, 319 p.
- Freeman R. E. (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.

- Germain C., Trébucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.
- Global Reporting Initiative : Lignes directrices 2002 ; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Gomez P-Y. (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », in Simon Y. et Joffre P. (dir.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp. 1060-1072.
- Gond JP. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Congrès de l'AIMS, pp.1-22.
- Hockerts K. (2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation.
- Labelle F. (2006), « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence », Gestion, vol. 31, n°2, pp. 75-82.
- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71.
- Löning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Solé A. (2003), Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Dunod, 2ème édition, Paris, 277 p.
- Mahieu F. (2002), « Triple Bottom Line Reporting », Groupe One, SEE Management Files.
- Mercier S. (2004), L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 120 p.
- Persais E. (2006), « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ? », in Jean-Jacques Rosé (dir.), Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, pp. 215-238.
- Pesqueux Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Stephany D. (2003), Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD, Editions Liaisons, Paris, 266 p.
- Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.
- Wood D.A. (1991) « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management Review, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.