

Congrès Grefige NANCY 2005

Article

La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?

Jean-Yves SAULQUIN
Professeur – ESCEM
1 rue Léo Delibes BP 0535
37205 Tours Cedex 3
02 47 71 71 70
mail : jysaulquin@escem.fr

Guillaume SCHIER
Professeur – ESCEM
1 rue Léo Delibes BP 0535
37205 Tours Cedex 3
02 47 71 72 90
mail : gschier@escem.fr

Résumé :

Les concepts de RSE et de performance semblent de prime abord relativement éloignés l'un de l'autre ; la RSE définissant une posture de l'entreprise face à son environnement tandis que le concept de performance questionne les liens parfois subtiles entre l'articulation de ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. Pourtant, l'opérationnalisation de ces deux concepts amène de nombreux auteurs à identifier les mêmes indicateurs et les mêmes critères. L'objet de cet article est d'étudier les différences et similarités entre les deux concepts et de proposer une grille de lecture qui présente à la fois les relations entre RSE et performance et qui tente de définir les spécificités de la RSE.

Mots clés :

- Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- Développement Durable
- Performance
- Parties prenantes

La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?

1. Introduction

L'objectif de cet article est d'étudier l'apport de la RSE par rapport au concept voisin mais beaucoup plus ancien de performance. L'émergence de la RSE matérialise une évolution de l'entreprise dont les frontières deviennent de plus en plus perméables et évolutives. La conception de la firme reposant sur l'existence de droits de propriété formels est ainsi mise à mal par l'existence de stratégies de coopération, par des alliances, par le recours à l'externalisation, et plus généralement par une interdépendance de plus en plus forte avec l'ensemble de ses parties prenantes. La conséquence principale de cette évolution est l'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise, y compris juridique, vers l'ensemble des parties prenantes de la firme, influençant ainsi la notion de performance.

La première partie de cet article présente de manière synthétique le concept de RSE et en particulier ses fondements et ses déclinaisons. La seconde partie rapproche les concepts de performance et de RSE, en soulignant leurs convergences et leurs oppositions. Même si ces deux notions divergent au plan théorique, leurs finalités étant différentes, les outils de mesure de la performance et du degré de prise en compte de la responsabilité sociale des firmes semblent assez proches. Dans cette perspective, la troisième partie s'interroge sur les apports spécifiques de la RSE. Il est souligné les relations que propose la RSE entre les différentes dimensions de la performance et les différentes attentes des parties prenantes de l'entreprise. La RSE peut ainsi devenir une occasion pour l'entreprise de se doter d'une nouvelle vocation, d'une vision fédératrice de son identité qui la dote d'une capacité de hiérarchisation et de mise en cohérence des différentes dimensions de « sa » performance.

En conclusion, il est présenté un schéma synthétique des relations entre RSE et performance. Plusieurs conjectures sont proposées. La mise en place de cette vision fédératrice ne s'effectue pas par saut. Elle est le fruit d'un long processus de maturation, elle dépend à la fois du contexte du secteur économique dans lequel l'entreprise exerce son activité, de la vision propre de ses dirigeants et des faisceaux de forces exercés par ses différentes parties prenantes. Il est ainsi avancé l'idée selon laquelle les systèmes managériaux performants s'inscriraient dans une logique de moyens qui viserait principalement la performance économique et financière, tandis que la RSE (que l'on assimile à une vision fédératrice de la firme) viserait à une reformulation de la vocation de l'entreprise et donc à la redéfinition cohérente d'une performance plus globale propre à chaque firme. Dès lors, les actions seraient orientées vers un objectif de Développement Durable.

2. Que recouvre le concept de RSE ?

Le concept de RSE, à l'instar du concept de performance, est un concept large et peu stabilisé. Dans une récente étude, Allouche, Huault et Schmidt (2004) soulignent les nombreuses confusions qui entourent la définition de la RSE, entretenues par les différents acteurs (chercheurs, institutions, entreprises).

Au plan académique, Bowen (1953) a ouvert le débat sur la RSE en évitant d'enfermer ce concept dans une définition trop étroite. Il aborde en effet la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général »¹. Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. Wartick et Cochran (1985) élargissent cette approche en mettant en exergue la

¹ Traduction libre.

spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/process/politiques. Il rappelle par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble. Dans la continuité de ces travaux, Wood (1991) propose un modèle intégrant 1/ les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix, 2/ les process et les pratiques organisationnelles et 3/ les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise. Au final, pour Allouche et Alii (2004), adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaires, mais aussi de ses autres partenaires ».

Au niveau des institutions, citons la Commission des Communautés Européennes nous propose en 2002 la définition suivante. La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois. Cependant, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises ».

Au niveau des entreprises, l'étude de leur communication sur le thème de la responsabilité sociale², montre que le vocabulaire utilisé par les praticiens reste très flou, tant en français qu'en anglais. Il recouvre ainsi de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme.... Parmi les nombreuses définitions données par des managers, citons à titre d'exemple celle de François Lemarchand, PDG de Nature et Découvertes : « Développer notre entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons ».

Malgré leurs différences, ces définitions soulignent toutes le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas pour vocation unique de faire du profit. Il appartient donc aux dirigeants de rechercher le meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations sociétales. Cette réconciliation ne peut se faire, selon nous, que s'il existe une vision managériale partagée avec les tiers qui permet ces avancées. Plutôt que de voir la RSE comme une obligation légale supplémentaire, nous l'envisageons comme une occasion de revisiter le concept de performance et nous plaidons pour une conception globale (systémique) de la performance. Cela traduit une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation, au sens où Kochan et Osterman le proposaient déjà en 1994. Nous sommes là à l'opposé de la logique minimaliste du modèle libéral de Friedman (1962, 1970) où la RSE s'arrête à la satisfaction maximisée de l'actionnaire (Buchholz, 1977 ; Heyne, 1968 ; Preston et Post, 1975). Très en amont de leur management et de la définition de la stratégie, les dirigeants doivent désormais intégrer certains intérêts publics majeurs avec une vision à long terme des enjeux sociétaux. Une telle vision nécessite de concilier l'ensemble des actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes. En effet, les observateurs exigeront de l'entreprise, donc de ses dirigeants, de la cohérence. Les managers devront donc trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires. L'exercice est difficile, et il s'agit d'éviter les tensions entre des partenaires aux intérêts en apparence conflictuels. En ce qui concerne les partenaires externes, on peut accepter l'idée qu'un actionnaire, déjà sécurisé par son dividende, soit « fier » d'être le bailleur de fonds d'une entreprise dont le comportement social est jugé satisfaisant.

² Voir à titre d'exemple les audits des rapports de Développement Durable ou de RSE réalisés par différents cabinets conseil sur des entreprises cotées à la Bourse de Paris : Terra-Nova (Décembre, 2002), Utopies (Octobre, 2003) et Alpha Etudes (Septembre 2003).

Contrairement à une idée assez répandue, la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires (salariés notamment). A cet égard, d'Arcimoles (2001) dénonce « le prisme de la productivité » en rappelant la conviction d'Henri Ford, pour qui la seule manière d'obtenir un produit à faible coût était de payer moins cher un service humain de haut niveau. Mais diminuer les salaires ne diminue pas forcément les coûts, cela peut les augmenter. En effet, les faibles coûts de Ford n'ont pas empêché General Motors de devenir leader grâce à ses modèles variés, supplantant le célèbre modèle T de Ford, unique et unicolore. Là est l'ambiguïté et le risque d'une gestion par les coûts, la seule logique financière ne peut servir d'axe de pilotage. Cette précaution est particulièrement nécessaire en matière de GRH où les coûts sont souvent lourds et les retombées, positives ou négatives, tardives et diffuses. Les ratios « valeur ajoutée/effectifs » ou « chiffre d'affaires/effectifs » sont parfois trompeurs et ne sauraient rendre compte d'une productivité « globale » recherchée, gage de durabilité.

Que l'on retienne l'approche GRI ou NRE, l'étude de la RSE conduit, au delà de la présentation de la firme, à étudier les actions des entreprises dans quatre domaines :

- environnemental (impact local de l'entreprise),
- économique (gouvernance, pratiques commerciales, ...),
- social (conditions de travail, politiques de formation et de rémunération, ...),
- civique (comportement responsable et qualité des relations avec les parties prenantes).

En nous appuyant sur les dimensions et les critères recommandés pour l'élaboration du rapport RSE (voir annexe 1), nous proposons le tableau de synthèse suivant :

Tableau 1 – Evaluation de la Responsabilité sociale des entreprises

<i>Axe environnemental</i>		<i>Axe économique</i>	
	Evaluation		Evaluation
Consommations de ressources	<input type="checkbox"/>	Vision et stratégie de la firme	<input type="checkbox"/>
Respect de l'environnement et efforts de la firme	<input type="checkbox"/>	Gouvernance et Systèmes de gestion	<input type="checkbox"/>
		Pratiques commerciales	<input type="checkbox"/>
<i>Axe social</i>		<i>Axe sociétal</i>	
	Evaluation		Evaluation
Pratiques sociales	<input type="checkbox"/>	Responsabilité des produits et éthique	<input type="checkbox"/>
Droits de l'Homme	<input type="checkbox"/>	Engagements envers les parties prenantes	<input type="checkbox"/>

La GRI (2002) entend pousser les managers à « mettre en place un système de management adéquat et compléter le système d'information afin de suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de performance globale et faire en sorte que cette nouvelle contrainte devienne un nouvel outil de pilotage pour l'entreprise et ce, selon une logique d'amélioration continue ». Le rapport RSE doit être conçu et perçu comme un nouveau tableau de bord de l'activité de l'entreprise et fournir des informations cruciales sur la performance globale. Mais il faut souligner les limites concrètes de cette intention. Les imprécisions sur la définition de la RSE génèrent un flou et des difficultés sur l'opérationnalisation et la mesure des effets de la RSE.

3. Pourquoi rapprocher les concepts de RSE et de performance ?

Les concepts de RSE et de performance semblent de prime abord relativement éloignés l'un de l'autre ; la RSE définissant une posture de l'entreprise face à son environnement tandis que le concept de performance questionne les liens parfois subtiles entre l'articulation de ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. Pourtant, l'opérationnalisation de ces deux concepts amène de nombreux auteurs à identifier les mêmes indicateurs et les mêmes critères. Par conséquent, l'objet de cette partie est de montrer au-delà des différences conceptuelles les proximités existantes en ce qui concerne les outils de mesure de la performance et de la RSE.

3.1 Les différentes dimensions de la performance

Lorsqu'on cherche à définir la performance, force est de constater que le vocabulaire des spécialistes n'est pas stabilisé. La performance est un construit qui débouche sur des divergences selon les auteurs, un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptions. En gestion, la performance s'assimile plus ou moins à la réalisation des objectifs de l'organisation. La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre. Ainsi, par extension, elle peut désigner une réussite (Bourguignon, 1995). Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience) et se recoupent parfois avec la performance dans les écrits³.

a) Les enjeux de la représentation multidimensionnelle de la performance

L'absence de vision partagée sur la notion de performance, l'imprécision qui entoure le concept laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires de l'organisation. La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance ne vise que la création de valeur pour les actionnaires.

Peut-on encore avancer que la question de la mesure de la performance se résume à la mesure du seul niveau d'enrichissement de l'actionnaire ? Cela pourrait entraîner la démotivation des salariés ; or il est probable que ceux-ci jouent un rôle actif dans la création de valeur. Pour Charreaux (1998) la réponse est claire : « si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences clés non facilement imitables, par exemple d'un savoir-faire qui « s'incarne » plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier ». Ce point de vue justifie la diversité des critères de performance que l'on rencontre dans les entreprises.

L'entreprise peut ainsi être analysée comme le lieu de rencontre des motivations divergentes des acteurs qui participent à son développement. Dès lors, la performance devient un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. Si on introduit les conflits d'intérêts, on s'aperçoit que les comportements des autres participants (salariés, créanciers, ...), l'incertitude, les mesures de performance retenues (qui font partie du système d'incitation et de contrôle) peuvent influencer la création de valeur, qu'elle soit actionnariale ou élargie.

³ L'efficience est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens ; c'est en fait une productivité, une rentabilité. L'efficacité reste dans la littérature une notion polarisée sur le résultat annoncé. L'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable.

Si on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs des participants à l'organisation, on conçoit mieux la difficulté à évaluer la performance organisationnelle, on perçoit aussi les nombreux conflits qui peuvent naître de la définition des critères de performance :

- Sur quels critères s'accorder ?
- Comment les mesurer ?
- Quelles seront les conséquences collectives ou individuelles des résultats obtenus ?

Le concept possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept sur déterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation.

b) L'évolution des grilles de lecture de la performance

De la performance financière à la performance organisationnelle

Le droit des affaires pose le principe que l'objectif de la firme consiste à maximiser la satisfaction de l'actionnaire qui supporterait seul le risque final en cas de faillite. Ceci a pour conséquence que l'obtention de ressources financières, l'accès aux marchés de capitaux, sont les préoccupations principales des dirigeants et produisent une structure de gouvernement qui reflète la prédominance des réactions du marché financier aux décisions et aux actes des directions générales. Mais le concept de performance a évolué et requiert désormais une vision plus large des résultats. La perception change si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, des clients,

Prônant une approche globale pour piloter la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993). Les seules mesures financières ne suffisent plus aux managers et, dans la pratique, les mesures opérationnelles viennent compléter les premières : elles permettent d'évaluer les processus et sont le moteur de la réussite future, elles fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. A titre d'illustration, nous reprenons ci-après la représentation proposée par Morin, Savoie et Beaudin (1994), visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toute la complexité et toute la richesse du concept de performance. La modélisation comporte trois niveaux d'abstraction :

- les dimensions de la performance (pérennité de l'organisation, efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) ;
- les critères qui définissent les dimensions (ils sont au nombre de treize) ;
- les indicateurs qui servent à mesurer les critères⁴.

⁴ Chaque critère fait l'objet d'une mesure à partir d'un nombre significatif d'indicateurs. Un manuel de procédure décrit les indicateurs souhaitables. A la lecture des indicateurs, chaque critère est évalué sur une échelle en cinq points. Ensuite, chaque dimension s'apprécie elle-même sur cette échelle en cinq points en fonction des résultats sur les critères. L'observateur peut ainsi porter un jugement général à partir d'une modélisation où éléments quantitatifs et qualitatifs se complètent.

Tableau 2 – Jugement général sur la performance organisationnelle

<i>Pérennité de l'organisation</i>		<i>Efficienc e économique</i>	
	jugement		Jugement
Qualité du produit ou du service	<input type="checkbox"/>	Economie des ressources	<input type="checkbox"/>
Rentabilité financière	<input type="checkbox"/>	Productivité	<input type="checkbox"/>
Compétitivité	<input type="checkbox"/>		
Valeur des ressources humaines		<i>Légitimité de l'organisation</i>	
	Jugement		Jugement
Mobilisation des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction des bailleurs de fonds	<input type="checkbox"/>
Climat de travail	<input type="checkbox"/>	Satisfaction de la clientèle	<input type="checkbox"/>
Rendement des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction des organismes régulateurs	<input type="checkbox"/>
Développement des employés	<input type="checkbox"/>	Satisfaction de la communauté	<input type="checkbox"/>

Ainsi, la performance organisationnelle est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc au gestionnaire des arbitrages permanents. Toutes les composantes de la performance n'ont pas la même importance. Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut, à un stade particulier de son évolution, ou selon la personnalité de son dirigeant, ou sous le poids des contraintes, donner la priorité à telle ou telle dimension (ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes, ...)⁵.

De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. La performance reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois. Il s'agit avant tout de gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

La notion de performance renvoie en effet aux objectifs de ceux qui la mesurent. Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisée par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance renvoie principalement aux objectifs des actionnaires et donc à une perspective économique de la performance (rentabilité / pérennité). L'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise et par voie de conséquence du nombre de parties prenantes actives dans la mesure de la performance de la firme vient modifier cet équilibre. La performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs, liés à la multiplicité des parties prenantes.

⁵ Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, la performance vue par Taylor en 1911 est différente de l'approche de Porter en 1981. Partant du constat d'une gestion inefficace des ateliers, Taylor propose de la remplacer par la division du travail, la sélection scientifique des ouvriers, le perfectionnement de leurs qualités et connaissances et un paiement équitable (Rojot, 1997). L'auteur avançait l'idée d'une communauté d'intérêt des patrons (main d'œuvre à bon marché, rendement maximum, gros dividendes) et des ouvriers (formation, gros salaires), assurant à chacun la prospérité maxima. Pour Porter, la performance s'inscrit dans le cadre du référentiel compétitif. La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de l'entreprise, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

De la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management »

La performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial, mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. Elle contribue parfois à justifier les licenciements, et elle s'inscrit par suite contre la motivation. Au nom de la compétition économique, ce concept possède des effets pervers. La guerre économique est un mythe qui permet fréquemment de tout justifier, y compris l'injustice sociale (Dejours, 1998) et la performance devient un concept « rationalisateur ».

Dans cette optique, les approches statiques de la performance visent prioritairement la performance économique, et elles reflètent, selon nous, une vision de la performance centrée sur une conception fermée de l'entreprise. Dans cette perspective, les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité, ...), posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale.

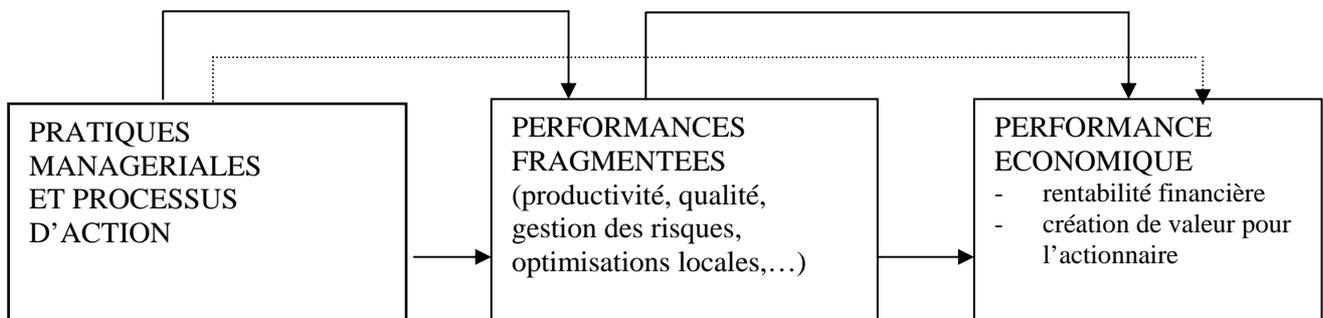


Schéma 1 – Approche statique de la performance objet de gestion

Face à ces conceptions de l'entreprise (fermée) et de la performance (statique et locale), on peut s'interroger sur les apports de la RSE. Nous abordons ci-dessous la question de la complémentarité ou de la substituabilité de la RSE par rapport au concept de performance.

3.2 Complémentarité ou substituabilité des concepts de performance et de RSE ?

Le modèle RSE reflète des logiques plurielles où la hiérarchie ne semble pas établie, où des dimensions nouvelles (comme l'environnement) apparaissent, où les frontières de l'entreprise sont devenues perméables et la structure de gouvernement évolutive avec plus de pouvoir à la communauté. Les grandes étapes de la prise de pouvoir de la communauté peuvent être résumées comme suit :

- de 1945 à 1970, avec les salariés dirigeants et les cadres qui occupent les postes clés (et ceci est d'autant plus vérifié que l'actionnariat est dispersé et les dirigeants peu contrôlés),
- de 1970 à 1980, avec les clients et l'avènement du marketing comme fonction clé dans l'entreprise,
- de 1980 à 2000, avec les actionnaires qui exigent la rentabilité des capitaux propres et la croissance du bénéfice par action (décennie des raiders, des OPA amicales et hostiles, règne de l'EVA),
- depuis le krach boursier de septembre 2000, avec la société civile (nationale, régionale, ...) à qui il faut rendre des comptes.

De fait, on peut se demander si le capitalisme pur et dur n'est pas condamné, sauf à devenir un adepte du développement durable ? Cependant, il n'est pas prouvé à ce jour qu'une entreprise socialement responsable obtienne systématiquement de meilleurs résultats à long terme. Les synthèses de Margolis et Walsh (2002) et Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) montrent respectivement que la relation RSE-

Performance financière ne serait que légèrement positive (51 études sur 122 observations identifient un lien strictement positif) et que les méthodologies et les résultats obtenus révèlent des incohérences sur les échantillons, la mesure des variables testées et les relations de causalité.

Tout ce que l'on peut dire, c'est que l'art de manager a changé profondément : le dirigeant doit tenir compte de tous les intérêts en présence, et notamment de la communauté.

La convergence entre les concepts de performance et de RSE se trouve au niveau opérationnel

En cherchant à rapprocher les concepts de RSE et de performance, nous nous intéressons à la manière dont l'entreprise gère sa RSE. La RSE recèle une profusion de discours et une sur-médiatisation des pratiques (Allouche et alii, 2004) au point qu'aujourd'hui il nous semble que les entreprises soient plus attentives au faire savoir qu'au faire. L'accent est mis sur les normes et les évaluations portent davantage sur la présence et la nature de certains indicateurs plutôt que sur leur niveau d'utilisation.

En France, il semble que les fondements ou les motivations de la RSE renvoient à la notion de performance (contrairement aux Etats-Unis où les valeurs fondent les démarches de RSE). La RSE selon une étude de Maignan et Ralston (2002), est souvent réduite aux conditions de travail et se traduit par des programmes d'action pour la santé et la sécurité. Nos propres observations permettent d'ajouter que les programmes de formation sont souvent mis en avant dans les communications des entreprises sur leurs pratiques sociales (Saulquin, 2004). Tout ceci montre une conception assez étroite de la RSE.

Nous avons précisément choisi d'aborder la question du rapprochement entre RSE et performance en prenant l'exemple de la dimension sociale de la performance organisationnelle, car le volet social de la RSE est perçu comme essentiel par le public⁶. C'est dans les supports permettant d'évaluer le niveau de performance globale atteint par la firme, à partir d'éléments objectifs (le plus souvent quantifiés) que nous pouvons observer des ressemblances entre les deux concepts « performance » et « responsabilité sociale ».

Nous allons, dans le tableau ci-dessous lister les indicateurs sociaux retenus dans le modèle de performance organisationnelle de Morin, Savoie et Beaudin précité, et leur correspondance/proximité avec les indicateurs de base de la performance sociale suggérés par le guide d'élaboration du rapport RSE de la GRI. Il faut toutefois noter que le cadre théorique de la RSE est plus large puisqu'il prévoit des indicateurs par région/pays.

Ce tableau montre qu'il y a de forts recoupements entre les indicateurs de performance et de RSE au plan opératoire sur le thème social. Les seules vraies divergences concernent :

- les indicateurs de rendement des employés (PS9, PS10, PS11) présents dans le modèle de performance organisationnelle et absents dans le référentiel GRI,
- les indicateurs de diversité et d'égalité des chances (LA10 et LA11) présents dans le modèle RSE et absents du modèle de performance organisationnelle.

Ces différences s'expliquent par la vision des concepteurs. Le modèle de Morin Savoie et Beaudin, même s'il propose plusieurs dimensions de la performance, répond avant tout à la logique de profit. La construction de la GRI affiche des priorités sociales qui participent à la satisfaction de la communauté.

⁶ Pour de nombreux observateurs, la responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social. Une enquête de la SOFRES de 2001 prouve l'importance du social dans la perception de la RSE. Selon les résultats de ce sondage, la RSE c'est d'abord le refus de faire travailler les enfants du tiers-monde (79% des personnes interrogées), puis ensuite pour 65% c'est le fait de bien traiter les salariés. C'est encore informer le public quand un produit présente des risques (51%), c'est l'interdiction des discriminations raciales (41%), c'est aussi le devoir pour les entreprises de développer l'employabilité de ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail (40%).

Le fait que nous nous soyons limité à un seul modèle de performance organisationnelle ne permet pas de dire si d'autres modèles auraient une plus grande proximité avec les indicateurs du volet social de la RSE. Même si ce modèle ne permet pas d'appréhender les nombreuses facettes de l'axe social de la performance, le taux de recouvrement des indicateurs est suffisamment grand pour nous permettre de valider la convergence des concepts au niveau opératoire sur ce champ social.

Tableau 3 – Les indicateurs sociaux	
Modèle de performance organisationnelle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) - axe social	Modèle de RSE de la Global Reporting Initiative (2002) – volet social
PS1. Taux de rotation des employés	LA2. Création nette d'emplois et taux moyen de renouvellement du personnel
PS2. Taux d'absentéisme	LA7. Accidents du travail classiques, jours de travail perdus et taux d'absentéisme
PS3. Participation aux activités sociales	LA6. Description des commissions paritaires chargées des questions de santé et de sécurité
PS4. Taux de maladie	LA5. Comptabilisation et déclaration des accidents du travail et maladies professionnelles
PS5. Taux d'accidents	LA5. et LA7. (voir supra)
PS6. Ratio d'actes déviants	
PS7. Jours perdus par arrêt de travail	LA7. (voir supra)
PS8. Qualité des relations de travail	LA3. Pourcentage d'employés représentés par des organisations syndicales ou couverts par des conventions collectives LA4. Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel
PS9. Revenu par employés	
PS10. Bénéfice par employé	
PS11. Bénéfice/Masse salariale	
PS12. Excédent du taux de masse salariale consacré à la formation	LA9. Nombre moyen d'heures de formation par an et par catégorie d'employé
PS13. Effort de formation	LA9. (voir supra)
PS14. Transfert des apprentissages	
PS15. Mobilité des employés	LA1. Répartition de la main d'œuvre par type d'emploi et type de contrat
	LA8. Description de la politique ou des programmes en matière de HIV/SIDA
	LA10. Description de la politique ou des programmes d'égalité des chances
	LA11. Composition des instances dirigeantes avec proportion H/F et autres indicateurs de diversités culturelles

Compte tenu de la proximité entre ces outils de mesure, on est en droit de s'interroger d'une part sur la nature des objets étudiés (la performance de la firme / le degré de prise en compte de la responsabilité sociale par l'entreprise) et d'autre part sur l'apport réel (au-delà des différences de vocabulaire) de chacune de ces deux approches.

Dans le cas d'une lecture trop mécaniste de la RSE on risque de se retrouver dans le cadre de la performance instrumentalisée et d'en connaître les écueils (posture de court terme, piège de la mesure notamment pour évaluer les innovations sociales, indicateurs chiffrés qui sont des alibis au service du pouvoir).

4. L'apport spécifique de la RSE : réconcilier ouverture et cohérence de la firme

La prise de conscience des pouvoirs et des responsabilités des entreprises sur les différents axes précités reste difficile. Elle provient le plus souvent des pressions externes (investisseurs, ONG, Etats) ou internes (salariés, syndicats). Il s'agit bien, pour les dirigeants d'adopter une vision globale dans laquelle ils se sentent partie prenante.

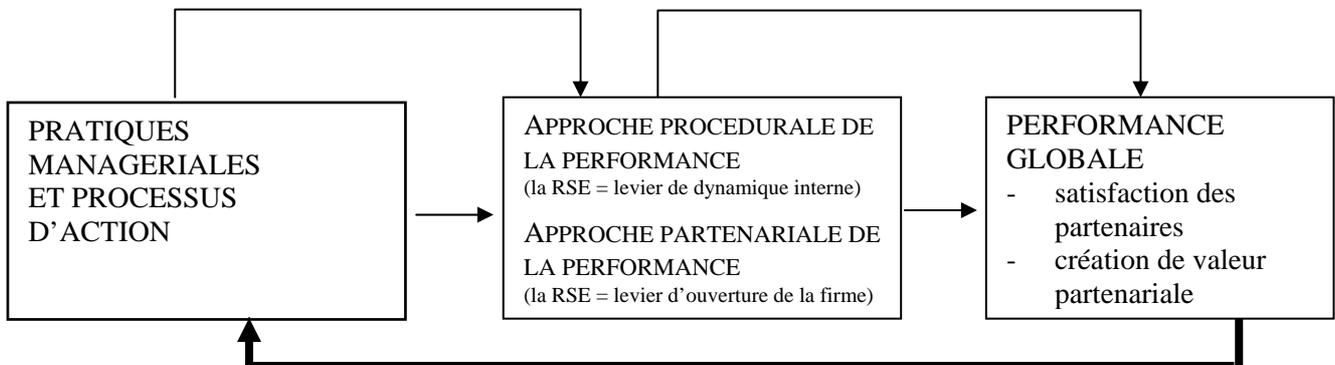


Schéma 2 – Approche dynamique de la performance objectif de gestion

Il y a, selon nous, deux attitudes types extrêmes pour les managers selon qu'ils envisagent la RSE comme une obligation ou une opportunité.

- La RSE abordée comme une contrainte pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente et opportuniste, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des partenaires (protection de l'environnement, parité hommes/femmes, ...). Même si cela n'est pas satisfaisant et ne constitue pas une vraie politique générale, il n'en reste pas moins que la dynamique est en marche et que la pression des partenaires va malgré tout influencer le management et conduire à hiérarchiser et pondérer les actions mises en oeuvre. Le pire serait d'adopter des tactiques de simple communication (non suivies d'actes). Dans ce cas, on retomberait dans le schéma précédent où la RSE devient un moyen, un simple vecteur de performance intermédiaire. On ferait alors de la RSE comme on ferait de la réduction des coûts, pour viser la seule performance économique finale.
- La RSE abordée comme une opportunité répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche dynamique et globale permet de définir des objectifs en terme d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Une telle démarche accroît la dynamique interne. Elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat, ...). Elle favorise la co-construction des objectifs et permet de mieux cerner les interactions entre la portée économique de la stratégie RSE, la performance sociale, la performance environnementale et la performance financière (car quels que soient les choix, les pratiques RSE ne devront pas détruire de valeur pour l'actionnaire).

Une telle démarche améliore aussi la dynamique externe. Elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque partie prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes. C'est un outil de dialogue et d'engagement permettant de mieux apprécier les facteurs critiques de l'activité et de mieux se situer par rapport à ses principaux concurrents.

5. Conclusion

Comme nous venons de le souligner, les concepts de performance et de RSE sont appréhendés à partir d'indicateurs et d'outils de mesure assez proches, voire superposables. Il est apparu dès lors nécessaire de s'interroger sur la nature et l'apport spécifique de la RSE dans la perspective des modèles de mesure de la performance des organisations. Il semble que la réponse à apporter dépende fortement du contenu du concept de RSE et plus particulièrement de la manière dont la RSE est perçue et utilisée par les acteurs de l'organisation. Il apparaît aussi que les différentes « approches » de la RSE impliquent de la même manière différentes « visions » de la performance. Le schéma suivant synthétise notre propos.

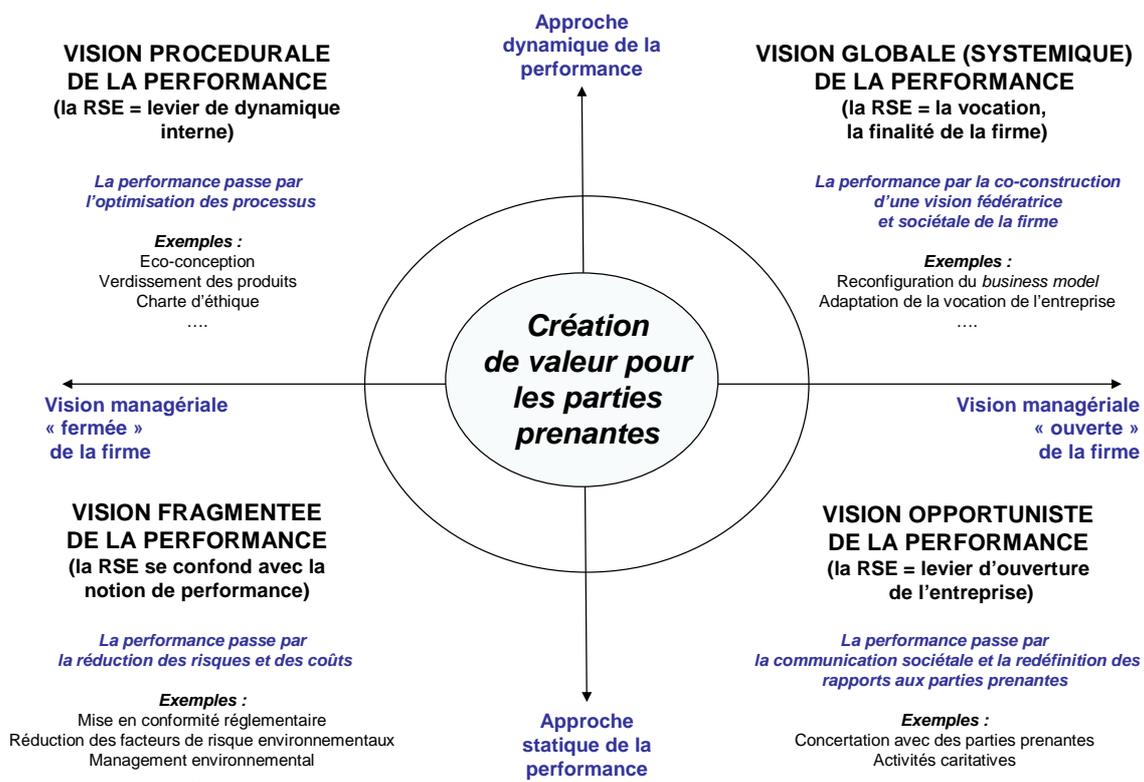
Dans une vision fragmentée de la performance (approche statique de la performance centrée sur des objectifs technico-économiques), la notion de RSE se confond (au sens de confusion et de similarité) avec le concept de performance.

Dans une vision opportuniste (approche statique mais ouverte de la performance), la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes.

Dans une vision procédurale ou processuelle, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés. Dans une vision globale, la seule qui définit réellement selon nous la spécificité de la RSE, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Schéma 3.

L'impact d'une politique RSE sur la vision interne de la performance des firmes



Bibliographie

- Allouche J., I. Huault et G. Schmidt, « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Septembre 2004.
- d'Arcimoles, C.H., « La GRH : moteur du développement durable », in Féron, G. et *alii*, *Le développement durable*, Editions d'Organisation, 2001.
- O'Bannon D.P, et L. E. Preston, « The corporate social-financial performance relationship. A topology and analysis », *Business and Society*, Vol. 36, n°4, pp. 419-429, 1997.
- Barabel M, O. Meier et G. Schier, Une communication financière en voie de transformation, *Expansion Management Review*, Décembre-Janvier 2003/2004
- Bourguignon, A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet - août 1995.
- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row, 1953.
- Buchholz, R.A., "An alternative to social responsibility", *MSU Business Topics*, 25(3), 1977.
- Caroll, A.B., « A Three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp 497-505, 1979
- Charreaux, G., « La mesure de performance des entreprises », *Banque et Marchés*, n°34, mai-juin 1998.
- Commission des Communautés Européennes, communication concernant la responsabilité des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Bruxelles, 2 juillet 2002.
- Dejours, C., *Souffrance en France*, Editions du Seuil, Paris, 1998.
- Global Reporting Initiative, « Lignes directrices pour le reporting développement durable », 2002.
- Donaldson T. et L. E. Preston, « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, 1995.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press.
- Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to increase the Profit", *N.Y. Times*, September 1970.
- Gond J.P., « L'éthique est-elle profitable ? L'étude des interactions entre performance sociétale et performance financière », *Revue Française de Gestion*, n°136, déc. 2001.
- Heyne, P.T., "Private keepers of the public interest", New-York, McGraw-Hill, 1968.
- Husted B., « A contingency Theory of Corporate Social Performance », *Business and Society*, 39, 1, 2000.
- Kalika, M., *Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*, Economica, 1988.
- Kaplan, Robert S. et Norton, David P., « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n°1, janvier-février 1992 ; « Putting the balanced scorecard to work », *HBR*, Vol 71, n° 5, septembre-octobre 1993.
- Kochan Thomas A. et Osterman P., *The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Maignan I., et D. Ralston, « Corporate Social Responsibility in Europe and the US : Insights from businesses' Self-presentations », *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, 2002.
- Margolis J.D, et Walsh J.P, "Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?", *Working Papers*, Harvard Business School, December, 16, 2002.

- Martinet A.C, et E. Reynaud, « Shareholders, stakeholders, et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Novembre/Décembre 2001.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G., *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- Rojot, J., « Théorie des organisations » dans *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 2^{ème} édition, 1997.
- Saulquin, J-Y, « GRH et Responsabilité Sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, 15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Septembre 2004.
- Orlitzky M., Schmidt, F.L, et S. Rynes, « Corporate Social and Financial Performance : A Meta-analysis », *Organization Studies*, Vol 24, n°3, 2003.
- Padioleau, J.G, « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989.
- Preston, L.E et Porst, J.E, « Private Management and public policy », Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1975.
- Siegel D., et A. McWilliams, « Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, pp. 117-127.
- Wartick S. et Cochran P., « The evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, 10, 1985.
- Wood D., "Social Issues on Management : Theory and Research in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 17, 1991.

Annexes

Critères et indicateurs imposés par la loi NRE en matière de RSE

La loi NRE 2001-420 du 15 mai 2001 sur les « Nouvelles régulations Economiques » Art.116

- la rémunération totale et avantages de toute nature de chaque mandataire social
- la liste de l'ensemble des mandats & fonctions des mandataires
- les informations (liste par décret) sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité

Le décret n°2002-221 du 20 février 2002 sur les informations sociales à fournir dans le rapport de Développement Durable (ou de RSE) - Art.1° et art.148-1 et 148-2

- l'effectif total, les embauches en distinguant les CDD, les CDI et les difficultés éventuelles de recrutement, de licenciement et leurs motifs, les heures sup., la main d'œuvre extérieure et le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et mesures d'accompagnement;
- l'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein, les salariés à temps partiel, l'absentéisme et les motifs;
- les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du code du travail, légalité professionnelle entre femmes et hommes;
- Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité;
- La formation;
- l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés;
- Les œuvres sociales;
- L'importance de la sous-traitance et la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi, de développement local et régional, que ce soit sur le plan domestique ou international.

Le décret n°2002-221 du 20 février 2002 - Art 2 et art. 148-2 et 148-3 : les informations relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement

- La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol...;
- Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées;
- Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement;
- Les mesures prises pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en cette matière;
- Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement;
- L'existence au sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société;
- Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours;
- Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.