

# **REPORTING ET PILOTAGE SOCIÉTAUX : REPENSER LA PERFORMANCE GLOBALE À L'AUNE DES PARADOXES DE LA RSE**

**Jean-Noël Chauvey et Gérard Naro**

## **Résumé :**

*Le concept de performance globale qui traduit la volonté d'intégrer au sein d'un même modèle, des mesures financières, sociales et environnementales est vivement questionné du fait du flou sur lequel repose cette notion qui se révèle notamment lorsque l'on tente de la rendre opérationnelle.*

*La littérature sur la gestion des paradoxes offre une grille d'analyse particulièrement riche des limites du concept de performance globale en mettant en évidence son refus du caractère paradoxal de la RSE et ses vaines tentatives de le résoudre en cherchant à faire disparaître les tensions contradictoires au sein d'un concept global aux contours flous.*

*A travers la notion de gestion des paradoxes, on peut au contraire envisager des modalités de prise en compte simultanée des paradoxes inhérents à la RSE qui, au lieu de nier ou de tenter de masquer les tensions contradictoires par des pratiques de découplage, en font un levier d'apprentissage et de pilotage interactif.*

*Cette communication propose ainsi une typologie des modes de gestion dynamiques des paradoxes intégrant des stratégies de dissociation proactive et de synthèse dynamique, qui suggèrent des pistes d'amélioration de la gestion des paradoxes de la RSE par les entreprises. Ces propositions conduisent par ailleurs à redéfinir le concept de performance globale.*

**Développement Durable, performance globale, paradoxes, parties prenantes, découplage**

## **Abstract :**

*The concept of global performance reflects the wish of integrating in a same model, financial, social and environmental measures. This concept is highly called into question because of being too hazy, especially when implemented.*

*The managerial literature of paradoxes gives rich keys of understanding of Global Performance limits : this concept denies the paradoxical nature of CSR and tries to solve it by merging the contradictory tensions into a global and hazy concept.*

*We propose a way of managing paradoxes, which deals simultaneously with paradoxical tensions, instead of trying to deny or hide them through decoupling practices. That creates an lever of organisational learning and interactive control.*

*This paper suggests a typology of dynamic management way of paradoxes. It includes strategies of proactive separation and dynamic synthesis, and proposes ways to improve the management of CSR paradoxes by firms.*

*These recommendations lead to a redefinition of the concept of global performance.*

**Sustainability, paradox, stakeholders Decou**

## **Introduction**

Depuis plusieurs décennies, les préoccupations grandissantes relatives au développement durable (DD) ont remis à l'ordre du jour la question, déjà ancienne, de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Face à des citoyens de mieux en mieux informés et de plus en plus attentifs au respect de l'environnement et aux valeurs de justice sociale, l'intervention des pouvoirs publics en matière de réglementation sociale et environnementale s'est renforcée, tandis que se développait un actionnariat socialement responsable et se multipliaient les agences de notation sociétale. Dans ce contexte, les pratiques de divulgation volontaire d'informations environnementales et sociales sous la forme d'un reporting sociétal se sont généralisées dans de nombreux pays occidentaux. Dans le même temps, une normalisation et des dispositifs de certification sont apparus, tandis que des instruments de pilotage étaient mis en oeuvre dans les entreprises. Dès lors, les questions relatives au pilotage et au reporting sociétaux ont fait l'objet d'un intérêt croissant, tant au sein du monde académique que de la part des entreprises de plus en plus soumises à la pression de "rendre compte" de leur performance sociale, sociétale et environnementale.

Dans ces conditions, il convenait d'envisager d'un regard nouveau la question de la performance et, par là même, des finalités de la firme. Il devenait important d'étendre le spectre des buts et critères de performance, au-delà de la seule création de valeur actionnariale, pour prendre en compte les dimensions sociales, sociétales et environnementales. Le concept de performance globale permettait de répondre à cette ambition en proposant une représentation multidimensionnelle, "équilibrée et intégrée", de la performance, en écho à plusieurs modèles de contrôle de gestion instrumentaux et normatifs, qui ont fait leur apparition durant les trente dernières années.

Or, tant sur le plan de sa conceptualisation que sur celui de son instrumentation, la notion de performance globale, malgré les promesses dont elle était porteuse, est aujourd'hui sévèrement questionnée. Tout particulièrement, l'ambition de vouloir intégrer ou équilibrer, au sein d'un même modèle de performance, des mesures financières, sociales et environnementales, semble relever d'une intention vouée à l'échec du fait du caractère contradictoire et conflictuel des objectifs dont ces mesures sont la traduction, et de la nécessité de répondre aux attentes d'un ensemble élargi de parties prenantes aux intérêts différenciés.

Parallèlement, les approches néo-institutionnelles de la RSE ont décrit celle-ci comme un mythe et ont mis en lumière les pratiques de découplage entre les discours et les actions des entreprises dans ce domaine pour répondre en même temps aux pressions institutionnelles et aux contradictions inhérentes à la RSE. Ces approches déterministes négligent cependant les

stratégies des acteurs et sont d'une utilité limitée pour envisager des modes de gestion de la RSE plus proactifs.

La nécessité de gérer en même temps ces contraintes opposées constitue pour les entreprises un paradoxe au sens décrit par une littérature assez abondante en management basée en particulier sur les travaux de Poole et Van de Ven (1989) puis notamment de Smith et Lewis (2011). La RSE peut être considérée comme un paradoxe car les contraintes opposées qui la composent sont contradictoires entre elles, et ce, de façon durable, en ce sens qu'il n'est pas possible d'opérer un choix définitif qui permettrait d'en éliminer certaines.

Appréhender la RSE comme la gestion d'un paradoxe permet d'enrichir la compréhension des pratiques de pilotage et de reporting sociétaux des entreprises et, en questionnant le concept de performance globale, permet de l'éclairer sous un angle nouveau plus proactif.

En mettant l'accent sur les paradoxes de la RSE, cette communication propose une réflexion sur le concept de performance globale et la complexité de son instrumentation sous la forme des dispositifs de pilotage ou de reporting sociétaux. Si une lecture néo-institutionnelle nous fournit un premier éclairage sur les modes de gestion des tensions et contradictions engendrées par les pressions institutionnelles, une approche fondée sur la gestion des paradoxes, nous permet d'approfondir ces modes de gestion et de les étendre au-delà des seules pratiques de découplage. Nous développons l'idée selon laquelle des dirigeants peuvent accepter les paradoxes de la RSE et adopter notamment une attitude consistant à gérer simultanément les interrelations dynamiques entre plusieurs dimensions contradictoires et conflictuelles, au sein d'un même modèle de reporting ou de pilotage. Une telle perspective nous permet ainsi de redonner sens au concept de performance globale entendu désormais comme fondé sur une relation dynamique entre tensions contradictoires mais inséparables.

La première partie de cette communication vise à questionner le concept de performance globale à l'épreuve des paradoxes de la RSE. Elle montre en particulier que les cadres conceptuels de la performance globale d'une part et de l'approche néo-institutionnelle d'autre part sont basés sur un déni plutôt que sur une acceptation des paradoxes, ce qui explique leur incapacité à faire émerger des modes de gestion satisfaisants de la RSE.

La deuxième partie se propose quant à elle de revisiter le concept de performance globale à travers la présentation de modes de gestion des paradoxes pouvant améliorer les pratiques de pilotage et de reporting sociétaux dans le sens d'une gestion plus proactive, et susceptibles par là même, de contribuer à la création de capacités dynamiques.

## 1. Face aux paradoxes de la RSE : la performance globale en question(s)

L'idée d'une performance sociétale n'est pas nouvelle. Le concept de « *Corporate Social Performance* » (CSP) est présent dès les premiers travaux qui fondent le courant « *Business and Society* » et fait l'objet d'une littérature riche et abondante (pour une revue actualisée, voir notamment : Carroll et Shabana, 2010 ; Wood, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012). Confrontés aux limites à la fois conceptuelles et méthodologiques inhérentes à la CSP, les chercheurs ont enrichi les modèles existants en intégrant le management des relations avec les parties prenantes au cœur de leurs modèles. La problématique de la contribution de l'entreprise au Développement Durable, définie à travers le triple enjeu de prospérité économique, de justice sociale et de qualité environnementale (Capron et Quairel, 2006), implique également la nécessité d'une responsabilité pluridimensionnelle à l'égard d'un ensemble étendu de parties prenantes. Cela se traduit, notamment en Europe, par l'ambition de concevoir des modèles intégrés de performance. Le spectre des critères de performance s'étend alors bien au-delà de la seule sphère économique et financière pour embrasser l'ensemble des dimensions du développement durable : économiques, sociales et environnementales. Englobant ces trois dimensions, en vue de dépasser les tensions et contradictions de leur mise en perspective, est apparue la notion de performance globale (1.1.). Cependant, le caractère intrinsèquement paradoxal de la RSE, lié notamment à la variété et à la dimension conflictuelle des attentes d'un ensemble élargi de parties prenantes aux intérêts divergents, questionne les fondements même du concept de performance globale, révélant ainsi ses limites (1.2.).

### 1.1. La Performance Globale, un idéal de performance intégrée fondée sur un concept flou

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise commence à faire débat dès les années 1950, notamment à partir de l'ouvrage fondateur de Bowen (1953) sur la responsabilité sociale de l'homme d'affaires (*the social responsibility of the businessman*). Pour Carroll (1979), le véritable débat commence en 1962, lorsque Friedman affirme que la doctrine de la responsabilité sociale est fondamentalement subversive. Elle serait de nature à saper les fondements même de notre société en détournant les dirigeants de la seule responsabilité sociale qui leur incombe dans une société libre : maximiser la richesse de leurs actionnaires (Friedman, 1962). Les débats se poursuivront tout au long des années 1960-1970 durant lesquelles plusieurs auteurs vont s'efforcer de clarifier les termes du débat et les concepts (voir notamment : Frederick, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Sethi, 1975 ; Carroll, 1979). Parties de la notion de responsabilité sociale (*Corporate Social Responsibility*), ces recherches dérivent progressivement vers la question de la performance sociétale ou *Corporate Social Performance* (CSP). En effet, dans l'optique du courant « *Business and Society* », le concept de CSP est traité de manière consubstantielle aux notions de « *Corporate Social Responsibility* » (CSR<sub>1</sub>) ou « *Corporate Social Responsiveness* » (CSR<sub>2</sub>) qui apparaissent ainsi comme ses « *notions sœurs* » (Wood, 2010).

### *1.1.1. De la CSP aux parties prenantes puis à la Performance globale*

Dès les années 1970, la CSP fait l'objet d'un nombre grandissant d'études et de publications (Sethi, 1975 ; Preston, 1978 ; Carroll, 1979). Le modèle de Carroll (1979) constitue l'une des premières tentatives de clarification des concepts. Pour l'auteur, trois dimensions de la CSP doivent être articulées et inter-reliées : la responsabilité sociale qui traduit l'ensemble des obligations de l'entreprise envers la société et regroupe quatre catégories (économiques, légales, éthiques, discrétionnaires ou philosophiques) ; les questions sociales auxquelles renvoient ces obligations (environnement, sécurité des produits, discrimination, etc.) ; les stratégies de réponse adoptées face aux pressions sociales ou Corporate Social Responsiveness (Refus, Défense, Acceptation, Pro-action). Pour Carroll (1979), le modèle intègre la performance économique dans un modèle de performance sociale. Cette approche fournit une base conceptuelle, source de nombreux approfondissements, sinon de discussions, dans les recherches ultérieures (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Mitnick, 1995 ; Wood et Jones, 1995). Malgré l'importance de ces recherches, nombreux sont les auteurs qui relèvent leurs faiblesses conceptuelles et empiriques (Voir notamment : Clarkson, 1995 ; Wood, 1991 ; Wood et Jones, 1995), en particulier l'absence de définition solide des concepts de CSP, CRS1, CRS2, et la nécessité d'introduire la notion de management des parties prenantes. Dans cet esprit, Wood (1991), puis Wood et Jones (1995), vont développer les modèles de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985), en fondant leur analyse sur le management des parties prenantes.

Ces approches n'ont pas pour autant mis en lumière les tensions et contradictions qui peuvent résulter de la différenciation de leurs attentes et des paradoxes qui parcourent le management des réponses à apporter à un ensemble varié de parties prenantes aux intérêts disparates. Bien plutôt, ces travaux semblent fondés implicitement sur l'hypothèse d'une convergence entre les intérêts des parties prenantes en présence. Ils ouvrent ainsi la voie à une conception équilibrée, sinon intégrée de la performance. C'est dans cette perspective que se développe en Europe le concept de performance globale.

### *1.1.2. La performance globale comme idéal de performance intégrée*

Telle qu'elle est définie généralement, au sein de la communauté scientifique<sup>1</sup> comme dans les milieux d'affaires<sup>2</sup>, la performance globale serait la traduction du concept de développement durable, décliné à l'échelle de l'entreprise (Reynaud, 2003 ; Baret, 2006 ; Capron et Quairel, 2006). On pourrait y voir un idéal de performance intégrée, réunissant les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. En cela, le concept rejoindrait celui de « *Triple Bottom Line* » ou modèle du « *Triple P* » ou « *People, Planet, Profit* » (Elkington, 1997). Notons que le terme apparaît surtout en Europe et, comme l'indiquent Dohou et Berland (2007), il correspond bien à la conception européenne de la RSE, définie par la Commission européenne comme « *l'intégration*

---

<sup>1</sup> Voir notamment : Reynaud, 2003 ; Pesqueux, 2006 ; Germain et Trébus, 2004 ; Baret, 2006 ; Capron et Quairel, 2006 ; Dohou et Berland, 2007).

<sup>2</sup> A titre d'exemple, le Centre des Jeunes Dirigeants propose notamment un guide pratique permettant un autodiagnostic de la performance globale ([www.jeunesdirigeants.fr](http://www.jeunesdirigeants.fr)).

*volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »<sup>3</sup>.

Comme nous l'avons vu précédemment, le courant « *Business and Society* » fait lui référence au concept de CSP, même si, implicitement, celui-ci est conçu également sur l'hypothèse d'une convergence entre performances financière, sociale et environnementale, traduction de la capacité de l'entreprise à répondre de manière conjuguée aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes. Le concept nord-américain de Total Responsibility Management (Waddock et al., 2002 ; Waddock et Bodwell, 2007), apparemment très proche, traduit une conception plus large qui dépasse la problématique de la performance et représente un modèle managérial regroupant trois ensembles de processus : *l'inspiration*, consistant à institutionnaliser une vision de la responsabilité sociale dans les valeurs collectives ; *l'intégration* de la responsabilité sociale dans les stratégies et le management opérationnel ; *l'apprentissage et l'innovation*, grâce notamment à des indicateurs de mesure de la responsabilité où les auteurs font explicitement référence à la « *triple bottom line* » et aux trois dimensions économique, sociale et environnementale (Waddock et al. 2002, p. 144).

### *1.1.2. La performance globale, un concept polysémique et flou*

Comme le soulignent plusieurs auteurs, le terme même de performance globale est problématique et ambigu. Pour Pesqueux (2006), il s'agirait d'ajouter à la notion déjà floue de « *performance* », le qualificatif tout au aussi flou et polysémique de « *globale* ». Pour Capron et Quairel (2006), le terme « *global* » comprend plusieurs interprétations et il s'agirait d'un mot « *parapluie* ».

Notons d'emblée que le terme performance est porteur en lui-même de plusieurs ambivalences. Pour Lebas (1995), la performance constitue un potentiel de création de valeur. Lorino (2001), précise « (qu')est *performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire la création nette de valeur* ». L'idée de performance est donc inséparable de celle de création de valeur et c'est bien sur cette notion de valeur que se cristallisent les difficultés d'appréhension du concept. Car, immanquablement, il s'agira de s'interroger à la fois sur le destinataire de la valeur créée (ou détruite) par l'entreprise (l'actionnaire, le client, les salariés, la collectivité, l'environnement, les générations futures, etc.) et sur celui qui évalue (ses cadres de référence, son rôle, son statut et sa position vis-à-vis de l'entreprise et de ses diverses parties prenantes).

La performance apparaît ainsi comme un construit social contingent : un construit, dans la mesure où elle exprime les schèmes cognitifs de l'évaluateur, fruits de son expérience, de sa formation, de sa position vis-à-vis d'une partie prenante privilégiée, mais aussi, sans doute d'une certaine *doxa* managériale dans laquelle les critères de performance, apparaissent comme naturalisés et « *allant de soi* » ; un construit social, en ce sens que les critères de performances qui seront privilégiés sont le produit de rapports de pouvoir entre les différentes parties prenantes et, si l'on va plus loin, traduisent une forme de domination symbolique, à l'échelon de la société ; un construit social contingent, par rapport à des utilisateurs, des parties prenantes, des évaluateurs et, plus généralement, à une épistémè qui fait qu'à un

---

<sup>3</sup> Livre Vert de la Commission Européenne, juillet 2001.

moment donné de l'histoire des sociétés, les critères de performance et, plus généralement les concepts managériaux apparaissent comme réifiés.

Le concept de performance envisagé ainsi comme un construit social contingent, rend encore plus problématique le qualificatif de « globale » qui lui est rattaché. Si, comme dans la plupart des définitions de la performance globale, celle-ci traduit l'expression du développement durable à travers le développement harmonieux de ses trois composantes économique, sociale et environnementale, étant donné le jeu des rapports de pouvoirs entre parties prenantes, la performance peut-elle demeurer globale ? Cela nous invite à réfléchir sur ce qui est exprimé par ce qualificatif. Que signifie « globale » en définitive ? Tour à tour, et selon les concepts et instruments de gestion, plusieurs qualificatifs viennent à l'esprit : *équilibre, intégration, arbitrage, alignement, mise en cohérence, synthèse...* L'expression « globale » est-elle censée traduire ainsi la représentation d'un équilibre entre les trois dimensions, à l'image de l'idée véhiculée par le « *Balanced Scorecard* » ? Comme le soulignent Brignall et Modell (2000), les recherches récentes sur la mesure des performances reposent sur un argument normatif important selon lequel les mesures traduisant les intérêts des diverses parties prenantes devraient s'équilibrer entre elles et être intégrées (Ittner et Larcker, 1998). Le qualificatif de « globale » exprime-t-il alors l'idée d'un « alignement », d'un « fit » ou d'une mise en cohérence des différents objectifs de l'entreprise ? Peut-elle se ramener à un indicateur synthétique qui engloberait un ensemble de plusieurs variables économiques, sociales et environnementales, éventuellement pondérées ? Doit-on y voir la représentation d'un « *cercle vertueux* », par lequel le développement harmonieux des trois dimensions du développement durable conduirait à la performance « globale » ? Si l'on reprend encore l'image du *Balanced Scorecard* et de sa carte stratégique, des enchaînements vertueux de causalité seraient finalisés vers l'atteinte d'un objectif ultime et privilégié. Or comme le montre la littérature, notamment sur les « *Sustainability Balanced Scorecards* », plusieurs modèles sont envisageables : dans la majorité des cas, la chaîne de causalité conduit vers la réalisation des objectifs économiques et financiers – à *long terme toutefois*. Il s'agirait alors de ce qu'il est coutume de qualifier de « *business case* » (Dyllick et Hockerts, 2002 ; Carroll et Shabana, 2010). Mais comme le suggèrent plusieurs auteurs, d'autres modèles où il s'agirait de privilégier les dimensions sociales (*Social case*) ou environnementales (*Green Case*) sont également à envisager (Bieker et Gminder, 2001 ; Dyllick et Hockerts, 2002). Dans ces conditions le qualificatif de « globale » peut renvoyer à l'idée d'un arbitrage, entre critères de performances et, au-delà, entre les différentes attentes des parties prenantes.

Indépendamment d'un modèle causal, le terme « globale », peut également traduire la juxtaposition de critères et indicateurs de performance relevant des trois dimensions du développement durable, sans qu'il soit pour autant nécessaire que ceux-ci soient traités simultanément et sur un même espace. Par exemple, chaque responsable fonctionnel suivrait une batterie d'indicateurs intéressant son domaine, à charge pour lui d'atteindre ses objectifs. L'hypothèse, serait alors que, chacun dans son rôle et ses attributions, poursuivant la maximisation de ses objectifs fonctionnels, on parviendrait à un équilibre global. Or, c'est précisément sur cette idée même d'un découplage, que les théories néo-institutionnelles font vaciller le concept de performance globale (cf. infra paragraphe 2.1.). Mais, plus encore, c'est dans le caractère intrinsèquement paradoxal de la RSE qu'il faut rechercher les limites de la performance globale.

## 1.2. Les limites de la performance globale face aux paradoxes de la RSE

### 1.2.1. Les limites des modèles intégrés et équilibrés de mesure des performances

Malgré les promesses dont il est porteur, le concept de performance globale est aujourd'hui sévèrement questionné à la fois dans ses fondements conceptuels et dans son instrumentation. Il en est ainsi des modèles normatifs et multidimensionnels de mesure des performances apparues au cours des trente dernières années (Ittner et Lacker, 1998). Dans un article au titre révélateur - « *the unbalanced scorecard* » -, Brignall (2002) apporte ainsi une vive critique du « *mainstream* » de la mesure multidimensionnelle des performances représentée notamment par le *balanced scorecard* (Brignall, 2002, p. 1). S'en prenant très précisément à sa représentation sous la forme d'une carte stratégique, il considère que celui-ci ne reconnaît que trois Parties Prenantes clés (les salariés, les clients et les actionnaires) et omet d'intégrer l'ensemble des dimensions environnementales et sociales. Brignall (2002, p. 4) s'appuie alors sur les théories néo-institutionnelles pour souligner le caractère déséquilibré des pouvoirs et les divergences d'intérêt parmi ces trois Parties Prenantes clés. Dans un article sur la mise en œuvre des outils managériaux du « *New Public Management* », Brignall et Modell (2000), observent qu'une telle situation conduit en définitive les managers à découpler les modèles normatifs de mesure des performances, réputés « *équilibrés et intégrés* » (Brignall et Modell, 2000). Un tel découplage ne procéderait pas d'une réponse passive face aux pressions institutionnelles, mais, bien plutôt, d'un choix rationnel pour maintenir un équilibre face au déséquilibre des pouvoirs des différentes Parties Prenantes. On le voit, la variété des attentes des parties prenantes, leur caractère conflictuel et les rapports d'influence qui entrent en jeu révèlent les paradoxes de la performance globale. Cela nous invite à adopter une lecture de la RSE fondée sur le concept de paradoxe.

### 1.2.2. La notion de paradoxe

La notion de paradoxe fait étymologiquement référence à une proposition contraire au sens commun (la *doxa*), et qui semble illogique car contenant des dimensions contradictoires.

Les paradoxes ont été beaucoup utilisés par les philosophes pour révéler la complexité de la réalité. En rhétorique, le paradoxe est utilisé pour éveiller la réflexion par un effet de surprise, et pour développer l'esprit critique. En psychologie, les travaux de Bateson (1962) ont utilisé la notion de paradoxe et de double contrainte qui en résulte, pour tenter d'expliquer la schizophrénie comme réponse à un contexte paradoxal.

Dans le champ du management et de la théorie des organisations, les tensions contradictoires auxquelles les entreprises sont en permanence confrontées ont été mises en évidence depuis longtemps, par exemple les tensions entre la coopération et la compétition, entre intégration et différenciation, entre exploitation et exploration, etc. Poole et Van de Ven (1989) puis Lewis (2000) ont cependant été les premiers à véritablement théoriser la notion de paradoxe et la façon de gérer les tensions contradictoires qui les constituent.

Smith et Lewis (2011) définissent le paradoxe comme un ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps. Ces auteurs expliquent que les paradoxes sont constitués de "tensions sous-jacentes", c'est à dire

d'éléments qui semblent logiques individuellement mais incohérents voire absurdes lorsqu'ils sont pris en compte ensemble. Ces éléments s'opposent à la fois l'un à l'autre et sont inter-reliés de façon synergétique au sein d'un ensemble plus large (Cameron & Quinn, 1988), à l'image du symbole taoïste du yin et du yang. Chacun des deux pôles de cette dualité nécessite et fonde l'existence de l'autre de sorte qu'il n'est pas possible d'opérer un choix définitif entre les deux.

On peut prendre comme exemple de ce type d'opposition les tensions entre l'exploitation et l'exploration (March, 1991) entre lesquelles il n'est pas possible de choisir, en tout cas durablement.

Il est nécessaire de distinguer les paradoxes tels que définis par Smith et Lewis (2011) des autres formes de contradictions, de dilemmes ou de tensions entre éléments opposés. En particulier, il convient selon ces auteurs, de ne pas confondre paradoxes, dilemmes et oppositions dialectiques, car, comme nous le montrerons plus loin, l'amalgame de ces notions et la confusion des réponses qui y sont apportées, conduisent à des impasses tant dans l'appréhension théorique de la RSE que dans sa gestion pratique.

Un dilemme est une situation où chaque alternative concurrente a des avantages et inconvénients clairs (McGrath, 1982), par exemple l'alternative entre faire ou faire-faire. Un dilemme peut être résolu par une analyse des avantages et inconvénients conduisant à un choix, ce qui, par nature, n'est pas le cas d'un paradoxe. Une situation "Dialectique" est un processus de résolution des tensions à travers l'intégration obtenue par la "fusion" des aspects contradictoires donnant naissance à une combinaison synthétique des deux.

A l'inverse des dilemmes et oppositions dialectiques, les paradoxes ne peuvent être résolus par un simple choix issu d'une appréciation des avantages et inconvénients des deux tendances opposées. Il n'est pas possible d'exclure définitivement l'une des composantes du paradoxe, ce qui explique que lorsqu'on tente de le faire, le paradoxe persiste. De même, les éléments contradictoires ne peuvent être synthétisés et réduits à une troisième voie conciliant les deux autres. Les deux aspects opposés doivent être traités de façon simultanée.

Paradoxes, dilemmes et oppositions dialectiques se recouvrent. Lorsqu'une opposition apparemment résolue refait surface, il s'agit en général d'un paradoxe qui avait été traité comme un dilemme. En insistant sur les points de convergence et en négligeant les différences, la tentative de synthèse par la voie dialectique n'apporte elle aussi aux paradoxes qu'une solution apparente et temporaire.

### *1.2.3. La performance globale, une tentative de réponse au caractère paradoxal de la RSE*

La notion de développement durable est basée sur l'idée que l'entreprise a une responsabilité pluridimensionnelle qui affecte les sphères économiques, sociales et environnementales. Ces domaines ne s'harmonisent pas spontanément ce qui fait apparaître le développement durable comme une utopie (Capron et Quairel 2006). Les zones de "collision" entre ces différents domaines obligent à concilier des intérêts souvent opposés et à réaliser des arbitrages et des compromis (Capron et Quairel 2004).

Par nature, cette situation est paradoxale car :

- Les entreprises ont à prendre en compte de façon simultanée des objectifs contradictoires, les attentes et intérêts des parties prenantes étant souvent opposés.
- Ces différentes composantes sont inter-reliées. L'entreprise ne peut pas choisir de faire disparaître l'une ou l'autre des parties prenantes qui sont toutes, à des titres divers, indispensables à son existence.
- Cette situation de conflit est structurelle (à la différence d'autres types de conflits ou de contradictions qui disparaissent une fois un choix effectué).

Par ailleurs, la forte pression sociale en matière de RSE qui se traduit notamment par le renforcement de contraintes réglementaires (loi NRE en France) renforce la tension sur cette responsabilité multidimensionnelle des entreprises. Cette tension conduit souvent les entreprises à adopter des discours hypocrites uniquement destinés à acquérir de la légitimité auprès des parties prenantes et sans lien direct avec leurs actes.

La pression sociale agit à notre sens comme un renforcement du caractère paradoxal de la RSE car elle crée un risque de perte de légitimité pour les entreprises qui afficheraient de façon transparente le paradoxe et les conflits qui le composent dans un environnement institutionnel préférant l'illusion d'une harmonie factice entre les différentes parties prenantes. C'est l'interprétation que l'on peut en faire s'il l'on observe les pratiques de divulgation d'informations sous un angle néo-institutionnel dont nous proposerons plus loin un dépassement.

Au même titre et avec les mêmes limites que les pratiques de découplage dénoncées par les théories néo-institutionnelles, le concept de performance globale peut ainsi être analysé comme une tentative de réponse au caractère fondamentalement paradoxal de la RSE. Elle apparaît semble cependant bâtie sur un déni du caractère paradoxal de la RSE qu'elle tente de "résoudre", plutôt que sur une acceptation de ces paradoxes qu'elle tenterait de "gérer". Elle consiste en effet selon les cas à faire disparaître les dimensions contradictoires en les noyant dans un méta-concept qui les englobe, ou à établir une hiérarchie entre les dimensions contradictoires (notions de *business*, *social* ou *green case*) fondée sur des modèles de causalités simplificateurs qui occultent le caractère indissociable et de même importance de ces dimensions. Dans les deux cas, il s'agit d'un déni du caractère paradoxal de la RSE et de tentatives de "résoudre" ce paradoxe en le faisant disparaître, plutôt qu'en essayant de "faire avec".

Ce constat explique que cette notion n'ait pas fait l'objet d'une opérationnalisation qui lui aurait permis de dépasser son caractère d'idéal. La performance globale est ainsi davantage une « *utopie mobilisatrice* » (Capron et Quairel, 2006, p. 15) qu'un concept susceptible de servir de guide à des modes de gestion de la RSE prenant en compte son caractère paradoxal.

Le concept de Performance Globale apparaît en cela bien éloignée de l'idéal de performance intégrée décrit plus haut. Son rôle en tant qu'objet de reddition et de pilotage censé intégrer les réponses aux attentes plurielles et différenciées d'un ensemble élargi de parties prenantes doit ainsi être redéfini.

## **2. Pour une gestion dynamique des paradoxes de la RSE : le concept de performance globale revisité**

La littérature managériale fait état de modes variés de gestion des paradoxes. Le point principal qui les différencie est l'acceptation ou la non acceptation du caractère paradoxal qui est selon les cas combattu par des tentatives de "résolution" du paradoxe vu comme un problème, ou au contraire géré de façon dynamique en tenant compte des contradictions vues comme naturelles et légitimes (2.1.). Cette lecture de la gestion des paradoxes permet d'envisager des modes de gestion proactifs de pilotage et de reporting de la RSE qui dépassent à la fois l'impasse opérationnelle du concept de Performance Globale, et les limites des stratégies de découplage mises en évidence par les approches néo-institutionnelles (2.2.).

### **2.1. Les modes de gestion des paradoxes dans la littérature managériale**

Les théories classiques de la firme ont traité les paradoxes en cherchant à déterminer le meilleur choix à faire (*the one best way*) entre deux possibilités contradictoires. Les approches de la contingence ont ensuite tenté de déterminer dans quels contextes l'une ou l'autre des propositions contradictoires pouvait être préférable. De fait, ces approches n'ont eu qu'une contribution limitée au traitement des paradoxes, puisque, en cherchant à faire un choix et à éliminer l'une des tensions, elles ont mal apprécié la nature réelle des situations paradoxales et négligé le caractère durable de la tension contradictoire.

#### *2.1.1. Les différents modes de gestion des paradoxes*

La littérature managériale qui étudie les paradoxes fait souvent référence à la typologie de Poole et Van de Ven (1989) qui identifie 4 modes génériques de traitement des paradoxes. Ces auteurs expliquent que, lorsque 2 propositions A et B s'opposent dans un paradoxe, il est possible :

- de conserver A et B séparés en prenant en compte leurs oppositions (Acceptation) ;
- de situer A et B à deux niveaux différents, par exemple l'un à un niveau micro, l'autre au niveau macro (Séparation des niveaux) ;

- de séparer A et B temporairement (séparation temporelle) ;
- de trouver une perspective qui élimine l'opposition entre A et B (synthèse).

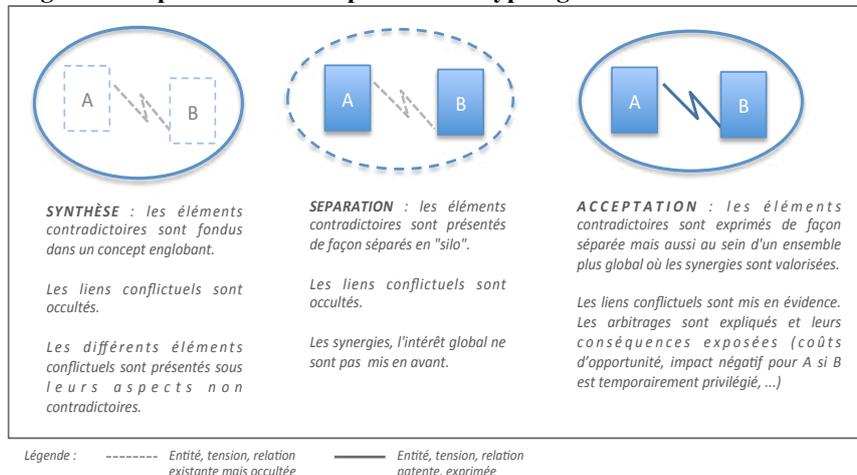
La première stratégie (Acceptation) consiste à accepter le paradoxe et à apprendre à vivre avec sans chercher à le résoudre en le faisant disparaître, et sans le nier. Cette position implique un relâchement des attentes de rationalité rassurante et simplificatrice, et l'acceptation de la non résolution des contradictions (Clegg, Cuhna et Cuhna, 2002). Une des caractéristiques de cette stratégie est qu'elle ne confronte pas les tensions mais qu'elle les fait coexister en cherchant le moyen de répondre à ces demandes concurrentes et divergentes parallèlement et de façon durable. La seconde stratégie (séparation des niveaux) consiste à tenter de résoudre la contradiction en considérant que chacun des deux termes de la contradiction concerne un niveau d'analyse différent, par exemple, une approche micro pour l'un et macro pour l'autre, ou encore, global versus individuel, court terme versus long terme. La troisième stratégie (séparation temporelle) gère les contradictions en traitant chacun des termes à des moments différents, de façon alternée. Enfin, la quatrième stratégie (Synthèse), consiste à chercher une façon d'accommoder les forces opposées dans une sorte de "voie du milieu", un concept qui englobe les deux termes opposés.

Telle que présentée par Poole et Van de Ven, la stratégie de l'acceptation reconnaît l'existence du paradoxe et ne tente pas de le faire disparaître. Le fait de garder le paradoxe "ouvert" et de ne pas chercher à le résoudre encourage la créativité et la capacité d'adaptation à des mutations imprévues (Beech et al. 2004). A l'inverse, les trois autres stratégies tentent de résoudre le paradoxe et apparaissent ainsi comme une forme de déni du paradoxe dans la mesure où elles tentent de faire disparaître sa caractéristique principale qu'est l'imbrication durable des tensions contradictoires. Ce faisant, ces stratégies ne peuvent apporter qu'un traitement imparfait et temporaire à ces paradoxes.

Le découplage défini par les approches néo-institutionnelles se traduit par les pratiques de dissociations. Le concept de performance globale apparaît quant à lui être une tentative de synthèse au sens de la typologie de Poole et Van de Ven.

La typologie de Poole et Van de Ven peut être synthétisée par le schéma suivant où les deux catégories de séparation (de niveau et temporelle) ont été regroupées (Cf. Figure 1).

**Figure 1. Représentation simplifiée de la typologie de Poole et Van de Ven**



### *2.1.2. Pour une approche cognitive des paradoxes centrée sur l'acceptation ou le refus du caractère paradoxal*

Cette typologie nous semble pouvoir être utilement prolongée en distinguant l'approche cognitive des paradoxes et leur traitement comportemental. Ces deux dimensions ne sont en effet pas explicitement distinguées par Pole et Van de Ven qui présentent les 4 stratégies de leur typologie comme comparables entre elles alors qu'elles n'ont pas la même nature. L'acceptation n'est pas comportementale mais cognitive : le paradoxe est accepté ou il ne l'est pas. Les autres stratégies sont au contraire de nature comportementale : la séparation temporelle ou de niveaux et la synthèse sont des modalités concrètes de gestion du paradoxe.

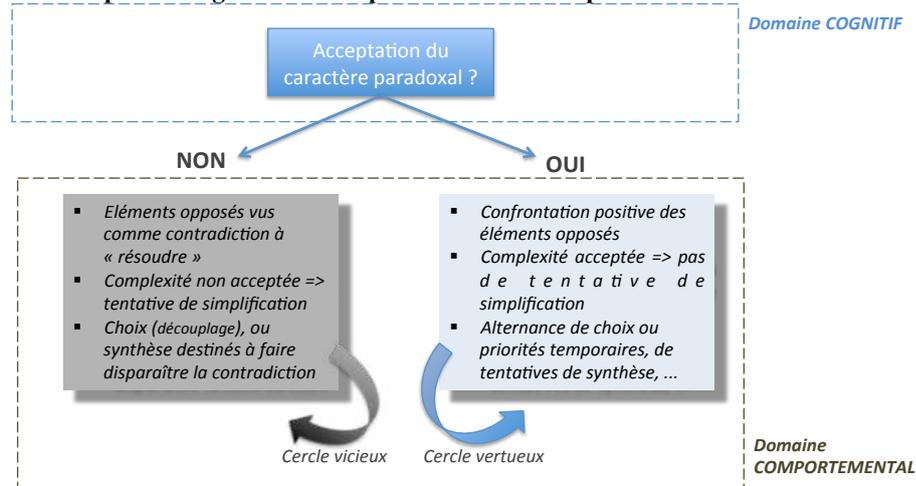
L'approfondissement de la typologie de Poole et Van de Ven proposé par Smith et Lewis (2011) décrit le traitement des paradoxes comme un processus itératif à l'intérieur duquel, le caractère paradoxal étant accepté, la dissociation et la synthèse sont des réponses qui peuvent se combiner et s'enchaîner dans une confrontation "positive" des tensions contradictoires.

Dans ce cercle "vertueux" de la gestion des paradoxes qui conduit à un mode de gestion riche et créatif, les tensions paradoxales sont reconnues et acceptées, et il n'y a pas de tentative de les "résoudre" en faisant disparaître l'un des aspects. A l'inverse, un cercle "vieux" se déclenche lorsque, le paradoxe n'étant pas accepté, les stratégies développées ont pour objet de résoudre le paradoxe soit en tentant de faire disparaître l'un de ses composantes (stratégies de séparation, assimilable au découplage de la théorie néo institutionnelle), soit en les "noyant" dans un concept englobant qui, sous prétexte de synthèse, masque les oppositions entre les tensions contradictoires (stratégie de synthèse).

Ainsi, les stratégies de résolution des paradoxes mises en évidence par Poole et Van de Ven (dissociation, synthèse), peuvent elles, selon les cas, être déployées soit dans un contexte d'acceptation (il s'agit alors de réponses tactiques complémentaires qui s'articulent dans un processus dynamique de gestion du paradoxe), soit dans un contexte de non acceptation. Elles ont dans ce dernier cas pour but de masquer (synthèse par exemple à travers le concept de performance globale) ou de résoudre (dissociation à des fins de découplage) le paradoxe en ignorant le caractère durable et indissociable des tensions qui le constituent.

Nous proposons ainsi de reformuler la typologie de Poole et van de Ven en distinguant le traitement cognitif du paradoxe (acceptation ou non-acceptation), et les réponses comportementale de ceux ci pouvant se traduire par des stratégies de dissociation et ou de synthèse. Selon qu'elles sont la traduction d'une position d'acceptation ou de non acceptation, ces stratégies ont de finalités et une signification très différentes (cf figure 2).

**Figure 2. Réponses cognitives / comportementales aux paradoxes**



Le point le plus important n'est donc pas la réponse apportée au paradoxe mais l'intention qu'elle sert, et la position cognitive qu'elle met en œuvre. Parmi les facteurs qui déterminent le déclenchement des cercles vicieux ou vertueux, Smith et Lewis (2011), mettent d'ailleurs en évidence l'importance des facteurs cognitifs :

- l'anxiété émotionnelle, la recherche de logique et de cohérence sont des facteurs favorisant la tentative de résolution des paradoxes et le développement de cercles vicieux ;
- la stabilité émotionnelle et la capacité cognitive à accueillir la complexité sont à l'inverse des facteurs favorisant l'acceptation et la création de cercles vertueux.

Le processus cognitif par lequel les managers comprennent les contradictions d'une situation est ainsi un élément déterminant de leur capacité à les utiliser positivement. Smith et Tushman (2005) montrent que les capacités cognitives à traiter les paradoxes en pratiquant la différenciation et l'intégration, permet les stratégies équilibrées. Ils expliquent également que les stratégies de traitement des paradoxes "équilibrées" sont avant tout basées sur l'existence de capacités cognitives adaptées de la part des managers. Ces capacités créent en effet un contexte approprié à des réponses comportementales complexes (Walsh, 1995, Denison et al. 1995), au sens de pouvant mêler, mixer ou combiner des éléments contradictoires.

Selon Smith et Tushman (2005), la capacité à prendre en compte les contradictions (en tant que structure cognitive) est un facteur de performance car elle réduit la peur et permet de traiter le conflit de façon positive en voyant les synergies potentielles entre les éléments opposés plutôt que les seuls risques (Murnighan et Conlon 1991, Smith et Berg 1987).

La littérature sur la gestion des paradoxes nous permet de sortir de l'opposition entre le découplage mis en évidence par les théories néo-institutionnelles et le concept utopique de performance globale pour proposer un modèle dynamique de traitement des paradoxes de la RSE.

## 2.2. Du découplage néo-institutionnel à la gestion dynamique des paradoxes

L'approche néo-institutionnelle de la RSE tend à montrer l'existence de phénomènes de découplages entre, d'une part, des pratiques symboliques visant à assurer la légitimité de l'organisation vis-à-vis de son environnement institutionnel et, d'autre part, les systèmes opérationnels internes. La performance globale apparaît alors comme un mythe institutionnalisé fondé sur le découplage et l'hypocrisie organisationnelle (2.2.1.). Or, une telle vision quelque peu déterministe est vivement questionnée (Abernethy et Chua, 1996), tout particulièrement parce qu'elle néglige la variété des comportements et stratégies d'acteurs (Oliver, 1991 ; Weaver et al., 1999). Les critiques du concept de performance globale et de son mode de gestion des paradoxes, permettent de dépasser la vision du découplage néo-institutionnel, et à lui substituer l'hypothèse d'une dissociation proactive fondée sur l'acceptation du paradoxe (2.2.2.). Cette analyse conduit à envisager un plus large éventail de stratégies que les dirigeants peuvent déployer face au caractère paradoxal des pressions institutionnelles et permet de redéfinir le concept de performance globale (2.2.3.).

### 2.2.1. *Découplage et hypocrisie organisationnelle : la performance globale, un mythe institutionnalisé*

Meyer et Rowan (1977, p. 340) montrent que « *les organisations augmentent leur légitimité et leurs chances de survie, indépendamment de l'efficacité immédiate des pratiques et procédures ainsi acquises* ». Les pratiques et procédures, les concepts et techniques du management, « *fonctionnent alors comme de puissants mythes et beaucoup d'organisations les adoptent de manière cérémoniale* » (Meyer et Rowan, 1977, p. 340). Mais, comme le soulignent Meyer et Rowan (1977), il peut exister une contradiction entre la mise en conformité avec les règles institutionnalisées et la recherche d'efficacité qu'imposent la coordination et le contrôle des activités. Pour maintenir la « *conformité cérémoniale* » et assurer ainsi leur légitimité, les organisations tendent à opérer un double découplage : entre les structures formelles orientées vers la recherche de légitimité vis-à-vis de l'extérieur et leurs activités, d'une part ; entre leurs activités internes, à leur tour découplées, d'autre part. Une telle approche rompt avec l'image normative de l'intégration et de l'alignement stratégique véhiculée par les approches normatives et instrumentales du contrôle de gestion (Capron et Quairel, 2006).

Les pratiques se réclamant de la performance globale apparaîtraient alors comme des mythes institutionnalisés. Elles procéderaient davantage des instruments d'un cérémonial, visant à garantir la légitimité de l'organisation dans son champ institutionnel, que comme de pratiques s'inscrivant dans le cadre d'un pilotage efficace des performances ou d'une reddition effective auprès des parties prenantes. Comme l'indiquent Brignall et Modell (2000), à propos des organisations publiques, la multiplicité des intérêts des parties prenantes nécessite que les organisations procèdent à des arbitrages. Or, pour faire face aux conflits inhérents à de tels arbitrages, le management doit adopter une stratégie d'apparence irrationnelle et hypocrite. Les auteurs font alors référence au concept d'hypocrisie organisationnelle, développé par Brunsson (1989). Face aux attentes multiples et contradictoires des diverses parties prenantes

d'une organisation, celle-ci n'aurait d'autre recours que d'user d'une attitude hypocrite en découplant, tout particulièrement, les discours, les décisions et les actions.

Comme le soulignent Abernethy et Chua (1996), cette hypothèse selon laquelle les pratiques visant à garantir la légitimité externe ne seraient que purement symboliques et, dans tous les cas, découplées des systèmes opérationnels internes, est aujourd'hui, sérieusement questionnée. Par ailleurs, les approches institutionnelles négligent les problématiques de pouvoir et de stratégies d'acteurs et n'accordent que peu d'intérêt aux processus d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation, considérant ces derniers sous l'angle d'un état plus que sous celui d'un processus. Les approches néo-institutionnelles souffriraient ainsi des mêmes limites déterministes qui ont été reprochées aux théories de la contingence structurelle et, tout particulièrement, une insuffisante prise en compte des relations entre les déterminismes environnementaux et institutionnels et les intentions stratégiques des coalitions dominantes (Abernethy et Chua, 1996, p. 572).

Cyert et March (1963) font observer, dès les années 1960, que les organisations n'ont pas de buts. Seuls les individus qui les composent en ont. Or, les organisations sont composées de coalitions d'individus aux buts disparates et les buts qui en résultent sont alors le fruit de conflits, de négociations et de compromis entre les parties prenantes, permettant à la coalition dominante de se maintenir au pouvoir. A travers la notion d'isomorphisme notamment, les théories néo-institutionnelles laissent entrevoir l'idée d'un déterminisme institutionnel, il conviendrait alors d'accorder plus d'attention aux rapports de force entre parties prenantes et surtout aux stratégies d'acteurs et à leur contingence comportementale.

En effet, comme par anthropomorphisme, les approches néo-institutionnelles font référence aux comportements isomorphes des organisations sous la pression de leur environnement institutionnel. Or, comme le suggèrent plusieurs auteurs, plusieurs éléments doivent être intégrés dans l'analyse : les rapports de force entre l'entreprise et ses parties prenantes, notamment vis-à-vis de parties prenantes dominantes (Abernethy et Chua, 1996 ; Brignall et Modell, 2000), les politiques et stratégies des dirigeants (Oliver, 1991 ; Kraatz et Zajac, 1996 ; Weaver et al., 1999). Comme le notent Brignall et Modell (2000), même si la nécessité d'un équilibre entre des intérêts multiples et conflictuels impose un arbitrage, la dépendance de l'organisation vis-à-vis d'une partie prenante particulière réduit la probabilité d'un tel équilibre. Toutes les parties prenantes ne disposent pas du même pouvoir de négociation vis à vis de l'organisation et les chercheurs doivent donc prendre en compte les intérêts stratégiques des parties prenantes les plus influentes (Abernethy et Chua, 1996). Mais surtout, les dirigeants de l'organisation ne sont pas totalement démunis face aux pressions institutionnelles. Ils peuvent maîtriser des zones d'incertitude qui leur confèrent des marges de manœuvre. En d'autres termes, ils disposent d'un pouvoir de décision et peuvent apporter des réponses différenciées. Déjà, dans son modèle, Carroll (1979) relevait plusieurs stratégies possibles face aux pressions des parties prenantes allant du refus pur et simple à un comportement volontariste ou proactif. Face aux pressions institutionnelles de mise en conformité des organisations devant les attentes différenciées de leurs parties prenantes, Oliver (1991) propose d'identifier différentes stratégies alternatives. Il conçoit ainsi un modèle composé de cinq stratégies possibles (*acceptation, compromis, évitement, défiance, manipulation*), qui montre que les dirigeants peuvent déployer un large éventail de réponses face aux attentes différenciées de leurs parties prenantes.

### 2.2.2. Du découplage à la dissociation proactive fondée sur une acceptation du caractère paradoxal de la RSE

Comme l'indiquent Capron et Quairel (2006, p. 13), « *La mise en place et la mise en œuvre d'un système de performance globale dépendent donc de la confrontation entre les intérêts des parties prenantes et les stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation des dirigeants de l'entreprise (...) l'intégration des sous-systèmes pourrait exacerber les conflits entre les acteurs et rompre l'équilibre qui veut afficher une même importance pour les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Dissocier les mesures de performance maintient le mythe de la possibilité de se conformer simultanément à divers intérêts conflictuels en assurant un équilibre entre eux* ».

Pour Capron et Quairel (2006), la dissociation peut ainsi être proactive. Tout en maintenant le mythe de la performance globale, ces processus de dissociation sont mobilisés volontairement par les dirigeants et sont source d'apprentissage dans la mesure où ils produisent des représentations partagées au sein de l'organisation. Le concept de performance globale fonctionnerait ainsi comme une « *utopie mobilisatrice* » (Capron et Quairel, 2006, p. 15). Loin d'ignorer ou de nier les paradoxes de la RSE, les dirigeants y feraient face en adoptant sciemment des stratégies de découplage. On assisterait bien à une gestion des paradoxes et non à un déni ou à une tentative de les résoudre.

Cette analyse nous invite à définir un modèle conceptuel permettant d'approfondir les stratégies de réponses aux tensions et contradictions inhérentes à la RSE. Une approche fondée sur le concept de paradoxe peut alors s'avérer particulièrement féconde en ce qu'elle nous permet de repenser le concept de performance globale.

### 2.2.3. Une approche fondée sur la gestion des paradoxes pour repenser le concept de performance globale

En reprenant la typologie de Poole et Van de Ven (1999), la figure 3 propose un classement des modes de traitement des paradoxes de la RSE selon le degré d'acceptation cognitive des paradoxes d'une part, et les stratégies et comportements adoptés par les dirigeants en réponse à ces paradoxes d'autre part.

A la lecture du tableau, plusieurs scénarii de traitement des paradoxes de la RSE semblent envisageables selon la capacité des dirigeants à accepter et vivre avec les paradoxes du développement durable.

Lorsque les dirigeants témoignent d'une faible aptitude à l'acceptation des paradoxes plusieurs stratégies peuvent être déployées :

- *la séparation temporelle*. Cette stratégie se traduit par un découplage selon les pressions institutionnelles du moment. En fonction des pressions des différentes parties prenantes dans le temps, les dirigeants mettent plus ou moins l'accent sur tel ou tel critère de performance compte tenu des exigences du moment. Ou bien, ils découplent les objectifs et mesures de performance selon leur horizon temporel.

- *la séparation spatiale*. Celle-ci se traduit par plusieurs formes de découplage. En premier lieu, il peut s'agir d'un découplage fonctionnel lorsque les dirigeants découplent la communication, le reporting et les mesures de performance en considérant que chaque fonction doit communiquer à une partie prenante privilégiée - *la finance et le contrôle de gestion avec les actionnaires ; la DRH avec le personnel et ses représentants ; le marketing avec les clients, le direction du DD avec la presse, les pouvoirs publics, les ONG, etc.* Il en découle la coexistence de plusieurs systèmes de reporting ou de mesure des performances qui fonctionnent en parallèle. En second lieu, on peut assister à un découplage externe/interne qui dissocie notamment reporting et pilotage opérationnel. Les dirigeants communiquent un reporting qui affiche une vision de la performance globale à destination de l'environnement institutionnel, sans que cela ne soit suivi d'effets dans les systèmes de pilotage opérationnels.

- *la synthèse rituelle ou cérémoniale*. Il s'agit alors pour les dirigeants de se livrer à un simulacre de la performance globale. Ils ignorent plus ou moins sciemment les contradictions et tensions conflictuelles de la RSE et opèrent comme si elles n'existaient pas en se réfugiant derrière un discours normatif, *allant de soi*, sur l'équilibre ou l'existence d'un cercle vertueux entre intérêts environnementaux, sociaux et économiques. Ils simulent notamment cet équilibre en utilisant des dispositifs et instruments managériaux donnant l'illusion d'une performance équilibrée. Le balanced scorecard constitue ainsi un exemple emblématique des instruments normatifs fondés sur une vision multidimensionnelle, "*équilibrée et intégrée*", de la performance (Brignall et Modell, 2000). De même, les rapports NRE sont souvent rédigés de telle manière que les trois dimensions du DD se présentent sous la forme d'une juxtaposition de chapitres au sein d'un même rapport, sans être confrontées et mises en tension. Ainsi, les reporting de la RSE sont souvent articulés autour d'un discours général mettant en avant des concepts synthétiques de type Performance Globale contre qui personne ne peut s'élever et qui masque toute forme de conflit ou de paradoxe en maintenant l'illusion d'une harmonie possible entre des intérêts contradictoires

Lorsque les dirigeants jouissent d'une forte capacité d'acceptation des paradoxes, il semble alors possible d'envisager une gestion des paradoxes qui se traduirait par trois ensembles de comportements :

- *La dissociation proactive temporelle* qui s'inscrit dans une vision stratégique à long terme où l'idéal de performance globale est communiqué à l'ensemble du personnel dans le cadre d'un projet d'entreprise, les dirigeants dissocient tactiquement, selon les opportunités et contraintes temporelles, les messages sur la performance en interne comme en externe. Tactiquement les différentes dimensions de la performance peuvent être privilégiées de façon temporaire dans le cadre d'une stratégie à plus long terme où aucune n'est oubliée.

- *La dissociation proactive spatiale*. Egalement dans le cadre vision stratégique à long terme, où l'idéal de performance globale est communiqué à l'ensemble du personnel en tant que projet d'entreprise, les dirigeants différencient les systèmes de mesure et de pilotage des performances, selon les différents domaines de compétence fonctionnels ou opérationnels, tout en entretenant le mythe de la performance globale, comme élément

de la culture organisationnelle. En s'impliquant dans des systèmes de contrôle interactif (Simons, 1995), où ils favorisent les débats et le dialogue entre opérationnels appartenant à des domaines fonctionnels différents, ils peuvent favoriser un partage de représentations sur la RSE ainsi que des processus d'apprentissage.

- *la Synthèse créatrice ou dynamique.* Il s'agit là de s'inscrire dans un modèle dynamique de performance globale susceptible de développer des apprentissages. Au lieu de nier ou de masquer les paradoxes de la RSE, les dirigeants en font un levier d'apprentissage. En s'impliquant dans des systèmes de pilotage interactif (Simons, 1995), ils favorisent un dialogue entre les cadres fonctionnels ou opérationnels appartenant à différents domaines de compétence ainsi qu'avec les représentants des différentes parties prenantes. Les contradictions et tensions sont ainsi révélées à la connaissance de tous ; de ces interactions entre acteurs appartenant à des mondes sociaux différents naissent des apprentissages. De même, le fait de reconnaître et de mettre en perspective les contradictions et tensions de la RSE dans un rapport NRE, permet d'améliorer la qualité de la reddition en satisfaisant ainsi aux principes de transparence et de sincérité des informations. A travers cette approche, la dimension « globale » de la performance fonde son sens dans la gestion des interrelations dynamiques entre les trois dimensions du développement durable. Cela nous permet de redonner sens au concept de performance globale. Le concept "global" ne traduirait plus l'idée d'un équilibre ou d'une intégration mais, bien plutôt, celle de la prise en compte simultanée de dimensions à la fois contradictoires et inséparables

**Figure. 3. Les modes de traitement des paradoxes de la RSE**

Cognitif Comportemental	Degré d'acceptation des paradoxes de la RSE	
	<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
<i>Séparation temporelle</i>	Découplage selon les pressions institutionnelles du moment	Dissociation proactive temporelle
<i>Séparation spatiale</i>	Découplages fonctionnels ou externe/interne	Dissociation proactive spatiale
<i>Synthèse</i>	Synthèse rituelle ou simulacre de la performance globale	Synthèse créatrice ou dynamique

Une lecture fondée sur la gestion des paradoxes permet finalement d'envisager sous un regard nouveau la problématique de la performance globale et de sortir des impasses qui entourent ce concept. Entre l'idéal normatif des modèles intégrés de performance et leur critique néo-institutionnelle fondée sur l'observation des pratiques de découplage, les paradoxes de la RSE feraient l'objet soit d'un déni, soit d'un évitement. Au-delà de leur caractère fortement réducteur, ces deux représentations conduisent nécessairement à des impasses managériales. Celles ci apparaissent par exemple clairement dans les pratiques de reporting de la RSE où peu d'entreprises réussissent à éviter les deux écueils traduisant les stratégies de déni ou

d'évitement des paradoxes, à savoir soit des discours très généraux mais peu engageants de type profession de foi (synthèse rituelle ou simulacre de performance globale), soit de la production d'informations volumineuses mais sans liens entre elles (découplage).

Les recherches fondées sur la gestion des paradoxes permettent alors d'élargir le champ des possibles en ouvrant la voie à une plus grande variété de perspectives dans lesquelles les paradoxes, au lieu d'être niés ou refusés, feraient l'objet d'une gestion proactive. C'est ce que suggèrent les schémas de dissociation proactive temporelle ou spatiale et, sans doute plus encore, celui de synthèse créatrice ou dynamique à travers lequel la gestion des paradoxes de la RSE serait au cœur des processus d'apprentissage. La performance pourrait alors mériter son qualificatif de « *globale* », non en raison d'un idéal d'intégration ou d'équilibre, par ailleurs illusoire, mais bien davantage de par sa capacité à traiter simultanément des contraintes opposées mais, néanmoins inséparables.

Diverses recherches ont montré que la gestion simultanée de contraintes contradictoires requiert des capacités cognitives, comportementales et émotionnelles développées (Smith et Tushman, 2005), et d'autres que l'équanimité et l'équilibre émotionnel favorisent la gestion des contraintes paradoxales en réduisant l'anxiété induite par les incohérences (Huy, 1999). En prolongement de ces travaux ayant pour objet les individus, Smith et Lewis (2011) montrent que les organisations dotées de fortes capacités dynamiques au sens de Teece et al. (1997), sont plus à même de répondre aux tensions paradoxales. Smith et Tushman (2005) montrent par ailleurs que cette capacité à adresser des demandes contradictoires de façon simultanée est liée à un haut niveau de performance des organisations. Smith et Lewis (2011) soutiennent par ailleurs la thèse selon laquelle il s'agit également d'un facteur de stabilité et d'équilibre dans la mesure où une gestion dynamique des contradictions encourage la créativité, la flexibilité et la remise en question permanente des modes de pensée (Weick et Quinn, 1999).

## **Conclusion**

En posant avec acuité la question de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, les préoccupations actuelles relatives au développement durable appellent à une redéfinition de leurs critères de performance. Dans ce contexte, le concept de performance globale, porteur d'un idéal de performance équilibrée ou intégrée, est souvent mis en avant dans les modèles de pilotage et de reporting sociétaux. Or, tant sur un plan conceptuel que sur un plan instrumental, la performance globale est vivement questionnée aujourd'hui. Sur un plan conceptuel, elle apparaît comme une notion polysémique aux contours flous. Sur le plan de son opérationnalisation sous la forme d'instrument de gestion et de mesure des performances, elle n'échappe pas aux critiques adressées aux modèles normatifs multidimensionnels de pilotage et de reporting, fondés sur l'idée d'une intégration ou d'un équilibre des mesures. Ces critiques s'appuient notamment sur les apports des théories néo-institutionnelles de la légitimité qui, en révélant l'existence de pratiques de découplage, montrent que la performance globale procède en définitive des mythes institutionnels destinés à assurer la légitimité des organisations et, par là même, leur survie. Or, l'hypothèse d'un découplage néo-institutionnel, comme seul recours possible face aux pressions

institutionnelles, est à son tour remise en question, par des chercheurs qui, en mettant en avant les stratégies des dirigeants, révèlent une plus grande variété de réponses aux contraintes institutionnelles et à leur caractère contradictoire. Une approche fondée sur la gestion des paradoxes permet alors d'enrichir la réflexion.

En insistant sur le caractère paradoxal de la RSE, face aux attentes durablement contradictoires des parties prenantes, il s'agit de s'interroger sur les modalités d'une gestion de ces paradoxes. L'approche de la performance globale ainsi que celle du découplage apparaissent fondées sur un déni du caractère paradoxal de la RSE, et sur des tentatives de résoudre ou de contourner le paradoxe, soit en noyant les dimensions contradictoires dans un concept global, soit en les séparant de telle sorte que leurs oppositions n'apparaissent pas. L'analyse de la littérature conduit à envisager des modes de gestion des paradoxes qui, au lieu de faire l'objet d'un refus ou d'un évitement, seraient délibérément acceptés par les dirigeants qui en feraient alors un levier de management. La performance pourrait ainsi être envisagée comme globale, dans la mesure où elle intégrerait dans un même modèle, plusieurs dimensions inséparables qui, loin d'être en équilibre, demeureraient fondamentalement contradictoires. Cette capacité à accepter et à gérer les paradoxes serait source d'apprentissage et relèverait des capacités dynamiques de l'entreprise.

Il s'agit là d'un domaine relativement peu exploré dans la littérature managériale et nombreux sont les terrains d'expérimentation qui s'offrent à une telle problématique. Le champ des organisations complexes et politiques, telles que les organisations publiques ou professionnelles, pourrait offrir l'opportunité d'un approfondissement des idées suggérées dans cette communication. Dans celle-ci nous nous sommes centrés plus particulièrement sur les paradoxes de la RSE. Il conviendrait alors de pousser plus avant la recherche par des études empiriques consistant à étudier comment s'incarnent les pratiques de gestion des paradoxes dans les pratiques de pilotage et de reporting. Sur un plan théorique, cela permettrait de compléter et d'enrichir les observations développées par les approches néo-institutionnelles de la légitimité, en accordant un plus large intérêt aux stratégies des acteurs par exemple, et en recentrant la focale d'observation sur les stratégies procédant d'une acceptation des paradoxes. Sur un plan méthodologique, cela suppose la réalisation d'études de cas approfondies sur les pratiques de pilotage et de reporting des performances environnementales et sociétales. Il pourrait également s'avérer riche d'intérêt de procéder à des études longitudinales permettant d'étudier les processus d'apprentissage nés de la gestion des paradoxes. Notamment, la gestion des paradoxes pourrait se matérialiser à travers des leviers de contrôle interactifs au sens de Simons (1995), fondés sur l'implication des dirigeants dans un dialogue et des débats contradictoires mobilisant leurs différents collaborateurs et les représentants des parties prenantes. Sur un plan managérial, il s'agirait de sortir des impasses auxquelles nous réduisent tout autant une représentation idéalisée de la performance globale fondée sur l'hypothèse d'un équilibre, somme toute, illusoire ou l'évitement des paradoxes à travers les pratiques de découplage.

## **Bibliographie :**

- Abernethy, M.A., Chua, W.F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2): 569-606.
- Aguinis, H., Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* | vol. 38- 4.
- Baret, P. (2006). *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS: 1-24.
- Bateson G., A., Jackson D.D., Haley J., Weakland J., H. (1962), A note on the double bind, in Sluzki C., E., Ransom D., C., Double Bind, the foundation of the communicational approach to the family. Grune & Strallon, New York 1976. 39 : 42.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57 : 1313-1332.
- Bieker, Th., Gminder, C.U. (2001). *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos PhD summer academy, Environmental Management and Policy and related Aspects of Sustainability.
- Bowen, H., R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York.
- Brignall, S., Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector. *Management Accounting Research* 11: 281-306.
- Brignall S. (2002), *The Unbalanced Scorecard: A social and environmental critique*. Unpublished Working paper, Aston Business School, UK.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. New York: John Wiley.
- Cameron, K., Quinn, R. (1988). Organisational paradox and transformation. In R. Quinn & K. Cameron (eds), *Paradox and transformation : toward a theory of change in organization and management* : 1-18. Cambridge, MA : Ballinger.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et Réalités de l'Entreprise responsable*, Paris: La Découverte.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable* 1: 5-16.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 85-105.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review* 20 (1): 92-117.

- Clegg, S. R., Cuhna, J. V. & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes : a relational view. *Human Relations*, 55 : 483-503.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Printice Hall.
- Denison, D. R., Hoojberg, R., Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance : toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6-5 : 524-540.
- Dohou, A., Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11: 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2: 54-61.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Germain, C., Trébuq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*: 35-41.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review* 24: 325-345.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-238.
- Lebas, M. (1995). Le concept de performance, *Travail* 34:137-149.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review* 25 (4): 760-776.
- Lorino, Ph. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris : Ed. d'Organisation.
- March J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2:71-87.
- Kraatz, M.S., Zajac, E.J. (1996). Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review* 61 (5): 812-836.
- McGrath, J. (1982). Dilemmatics : the study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin & R. A. Kulka (eds), *Judgement calls in research* : 69-80. Beverly Hills, CA : Sage.
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Mitnick, B.M., (1995), Systematics and CSR, The Theory and Processes of Normative Referencing, *Business & Society*, vol. 34, n°1, 5-33.

- Murnighan, J. K., Colon, D. (1991). The dynamics of intense work groups : a study of british string quartet. *Administrative Science Quarterly*, 36 : 165-186.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- Pesqueux, Y. (2006). *La notion de performance globale*, 27<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Poole, M. S., Van de Ven, A., (1989). Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review* 14: 562-578.
- Preston, L.E. (1978). Analysing corporate social performance: Methods and results. *Journal of Contemporary Business* 7 (2): 135-149.
- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers.
- Smith, K., Berg, D. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco : Josey-Bass.
- Smith, W. K., Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36 (2): 381-403.
- Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16 : 522-536
- Simons, R.L. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sethi, P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17: 58-64.
- Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions : a top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16: 522-536.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 508-533.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., Graves, S.B. (2002). The new business imperative. *The Academy of Management Executive* 16 (2): 132-148.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane. *Organization Science* : 6-3 : 280-321.
- Wartick, S.L, Cochran, P.L. (1995). The evolution of corporate social performance model. *The Academy of Management Review* 20 (4): 758-769.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., Cochran, P.L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal* 45 (5): 539-542.
- Weick, K., Quinn, R. (1999). Organisational Change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361-386.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review* 16 (4): 691-718.

Wood, D.J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Review* 12 (1): 50-84.

Wood, D.J., Jones, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis* 3 (3): 229-267.