



**HAL**  
open science

# Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable

Moez Essid, Nicolas Berland

## ► To cite this version:

Moez Essid, Nicolas Berland. Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue Française de Gestion*, 2013, 39 (234). hal-01681011

**HAL Id: hal-01681011**

**<https://hal.science/hal-01681011>**

Submitted on 11 Jan 2018

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

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

# LES INDICATEURS DE LA RSE DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES :

## *La complexité responsable*

**Moez ESSID**

Enseignant-Chercheur

Institut Supérieur de Gestion de Paris

[moez.essid@isg.fr](mailto:moez.essid@isg.fr)

**Nicolas BERLAND**

Professeur

DRM -Université Paris Dauphine

[nicolas.berland@dauphine.fr](mailto:nicolas.berland@dauphine.fr)

### **RÉSUMÉ :**

Cet article analyse l'utilisation des indicateurs de la RSE au sein de huit entreprises françaises. Il montre que ces indicateurs, bien qu'ils représentent un outil majeur pour le pilotage de la performance sociale et environnementale, engendrent en corollaire des systèmes complexes et lourds à piloter. L'article étudie également les modes de contrôle basés sur ces indicateurs et conclut que ces modes dépendent de l'ancienneté de la prise en compte des dimensions environnementales et sociales d'une part et du niveau hiérarchique où sont actionnés ces indicateurs d'autre part.

### **MOTS CLÉS:**

Indicateurs de performance, RSE, courant behavioriste du contrôle.

### **ABSTRACT:**

*This paper focuses on the CSR measures as major tool to manage a corporate social performance through the study of eight French companies. Based on behavioural control theoretical framework, this paper also analyzed the different uses of these CSR measures. This analysis allows us to report a huge number of these measures within these companies. Moreover, different control mechanisms using these tools were identified. The differences can be explained by both the oldness of CSR issues' consideration and the hierarchical level where the measures are used.*

### **KEY WORDS:**

*Performance measures, CSR, behavioural control.*

## INTRODUCTION

L'émergence des thématiques de responsabilité d'entreprise ou de développement durable n'a pas été sans conséquences sur les pratiques managériales. Les indicateurs spécifiques de la RSE<sup>1</sup> ont rapidement été adoptés par les entreprises. Apparus initialement pour la reddition et la communication extra-financière des entreprises, les indicateurs de la RSE représentent désormais un des principaux outils pour le contrôle et le pilotage interne des dimensions environnementales et sociales des entreprises (Germain et Gates, 2010 ; Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2011) et de la performance « globale » (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2006).

Néanmoins, et en dépit de cette large diffusion, les connaissances théoriques et managériales sur l'utilisation de ces indicateurs en interne restent encore faibles et nécessitent davantage de développements. Pour cette raison, ce travail s'intéresse à une double problématique :

- **Quelles sont les caractéristiques des indicateurs de la RSE utilisés à usage interne ?**
- **Comment ces indicateurs sont-ils utilisés par les managers pour décliner les stratégies RSE et influencer le comportement de leurs subordonnés ?**

Pour ce faire, l'article revient dans une première partie sur les indicateurs de la RSE et les modes de contrôle qu'ils peuvent induire. Les systèmes complexes qu'ils engendrent sont détaillés dans une deuxième partie à travers des études de cas réalisées au sein de huit entreprises françaises. Enfin, la troisième partie discute des modalités d'utilisations des indicateurs de la RSE observés dans ces huit entreprises.

---

<sup>1</sup> Responsabilité Sociétale des Entreprises. Ce concept a été défini par la commission des communautés européennes en 2001 comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. (...) Elle signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

# 1. INDICATEURS DE LA RSE ET MODES DE CONTROLE

## 1.1. Un regard sur les indicateurs de performance orientés RSE

Sur le plan technique, les indicateurs de la RSE<sup>2</sup> regroupent essentiellement les indicateurs environnementaux et sociaux (santé, sécurité, accidents de travail, formation, etc.). Ils consistent à la fois en des données monétaires ou financières, en des mesures non financières ou encore en des données qualitatives (Tyteca, 1999).

Le rôle de ces indicateurs est de renseigner les managers et les dirigeants sur les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise d'une part, et sur la qualité des relations entre la firme et ses parties prenantes d'autre part. Ils s'intéressent à une nouvelle forme de performance, environnementale ou sociale, pouvant avoir *in fine* des impacts importants sur la performance financière de l'entreprise (Preston et O'Bannon, 1997). Vu l'importance que ces indicateurs représentent désormais, plusieurs auteurs ont réfléchi sur les caractéristiques et les spécificités qu'ils doivent avoir. Un des principaux débats en ce sens a concerné les problématiques de la métrique de la RSE (Mitnick, 2000) expliquée comme étant le « *processus grâce auquel un problème d'ordre sociétal est progressivement identifié par les acteurs extérieurs à l'entreprise, puis mesuré afin d'être finalement intégré dans la gestion de l'entreprise* » (Igalens et Gond, 2003, pp.24-25).

Ces indicateurs semblent ainsi être une vraie innovation. Pourtant le bilan social existe en France depuis plus de trente ans (Chevalier, 1976 ; Martory, 1990) et fournit déjà une batterie d'indicateurs sociaux, qu'on retrouve aujourd'hui en grande partie au sein des indicateurs de la RSE. De même, soumises à des législations contraignantes, les entreprises des secteurs

---

<sup>2</sup> La littérature parle indifféremment d'indicateurs de la RSE ou d'indicateurs de développement durable. Nous avons fait le choix de parler plutôt d'indicateurs de la RSE car le terme d'indicateurs de développement durable renvoient souvent, d'une part à un concept macro-économique sous-tendant des indicateurs nationaux, et d'autre part à des indicateurs exclusivement dédiés à la communication externe.

énergétiques ou chimiques suivent depuis longtemps leur performance environnementale à travers des indicateurs environnementaux (Berland et Loison, 2008). Au final, les indicateurs de la RSE ne sont pas une révolution en soi. Si le terme d'indicateurs de la RSE est nouveau, une grande partie de ces indicateurs l'est beaucoup moins en réalité.

## **1.2. Quels modes de contrôle pour les indicateurs de la RSE ?**

Les recherches en contrôle de gestion ont identifié différentes modalités d'utilisation des outils influençant les comportements des acteurs dans une organisation. Ces études ont été regroupées dans le courant *béavioriste* du contrôle. Les modèles d'Hofstede (1981), d'Ouchi (1979, 1980), de Mintzberg (1982), de Merchant (1982), d'Hopwood (1972), ou encore de Simons (1995) constituent les principales contributions de ce courant de recherche.

La plupart des travaux ci-dessus classent les modes de contrôle selon un triptyque :

- Le contrôle par les résultats : mode de contrôle qui repose sur la récompense ou la sanction des résultats d'un individu par rapport à un objectif financier prédéfini.
- Le contrôle par les comportements (ou bureaucratique) : mode de contrôle qui intervient lorsque la mesure du résultat est difficile. Elle se base sur un ensemble de règles et de procédures formelles, donc bureaucratiques, contraignant directement les comportements.
- Le contrôle social (ou culturel) : mode de contrôle actionné lorsque les deux autres formes de contrôle ne peuvent être utilisées. C'est un contrôle par lequel les objectifs et les valeurs des individus doivent coïncider aux principes et aux valeurs de l'organisation. Langevin et Naro (2003, p.12) rappellent que « *les contrôles sociaux procèdent par socialisation. Ils consistent à faire adopter par le décideur les normes de comportement du groupe social auquel il appartient. Les procédures de sélection, de recrutement, de formation, la culture d'entreprise comptent parmi les principaux contrôles sociaux.* »

En 1995, le modèle des leviers de contrôle de Simons, introduit une innovation aux différentes typologies existantes. Pour Simons (1995), un outil de contrôle ne sert pas uniquement à décliner la stratégie, il peut également être utile pour favoriser l'apprentissage organisationnel, voire même la reformulation et l'éclosion de nouvelles stratégies. Il introduit de ce fait le concept de contrôle interactif qu'il oppose au contrôle diagnostique (ce dernier étant la forme classique du contrôle basé sur les résultats).

Appliqué à notre problématique, l'utilisation des indicateurs de la RSE pourrait se faire selon plusieurs modes de contrôle identifiés par la littérature. Pour cela, nous avons construit une grille de lecture qui nous a permis d'observer, d'analyser et d'interpréter les pratiques au sein des huit entreprises étudiées (voir tableau 1). Enfin, la littérature nous apprend que les différentes typologies des modes de contrôle sont dictées par des facteurs de contingence (Chiapello, 1996). Dès lors, il est possible que des facteurs de contingence spécifiques influencent les modes de contrôle basés sur les indicateurs de la RSE.

<b>Objectifs recherchés par les managers</b>	<b>Rôles des indicateurs de la RSE</b>	<b>Modes de contrôle correspondant</b>
Contrôler les niveaux de performance atteints par rapport à des objectifs RSE chiffrés prédéterminés.	Mesurer la performance réalisée sur les différentes dimensions de la RSE, et la comparer aux objectifs fixés préalablement.	Contrôle par les résultats Contrôle diagnostique
Inciter les comportements favorables à la réalisation des objectifs RSE.	Mesurer le degré de conformité aux règles, aux procédures et aux normes internes relevant des aspects RSE.	Contrôle par les comportements
Favoriser l'apprentissage et l'émergence de nouvelles stratégies RSE.	Identifier les problématiques environnementales, sociales, sociétales, de sécurité, etc., nécessitant une attention particulière.	Contrôle interactif
Construire une culture d'entreprise, et une identité commune, répondant aux exigences de la RSE.	Suivre les avancées et les réalisations des actions prévues pour la divulgation en interne des nouvelles valeurs de l'entreprise en faveur de la RSE.	Contrôle social

**Tableau 1 : Rôles des indicateurs de la RSE et modes de contrôle correspondants**

## 2. LES ORIGINES DE LA COMPLEXITE DES SYSTEMES DE PILOTAGE DE LA RSE

L'analyse de l'utilisation des indicateurs de la RSE au sein de huit grandes entreprises françaises (voir tab.2 ci-dessous) a mis au jour une caractéristique spécifique et commune à ces indicateurs: leur nombre trop élevé. Cette caractéristique contribue fortement à l'émergence de systèmes de pilotage de la RSE complexes et lourds à utiliser.

Entreprise	Secteur
Aviona	Transport
Chimix	Chimie
Electrika	Énergie
Energetix	Energie
Innovair	Chimie/santé
Pharmacop	Pharmacie
Telecop	Telecom
Transporter	Transport

Tableau 2 : Liste des entreprises étudiées et leur secteur<sup>3</sup>

L'émergence des pratiques internes en faveur des aspects de la RSE s'est accompagnée en premier lieu d'un foisonnement important d'indicateurs RSE tant pour la communication externe que pour le *reporting* interne. Le nombre important et disproportionné de ces indicateurs a créé des situations de confusions et d'éparpillements difficilement gérables par les entreprises. Ce constat général inquiète plusieurs responsables rencontrés.

*« On utilise beaucoup trop d'indicateurs je pense. Plus de 400 indicateurs, à la fois sur le plan environnemental et social. C'est dur à gérer. C'est pour ça qu'on va revoir tout ça. (...) il n'y a pas une personne qui peut saisir 400 indicateurs toute seule. Après, du coup c'est réparti sur plusieurs personnes, chacune a 3 ; 5 ; 10 indicateurs à suivre ».* Directrice responsabilité d'entreprise et développement durable chez Telecop

---

<sup>3</sup> Nous avons changé les noms de ces entreprises pour des raisons de confidentialités. L'échantillon de travail tend vers des secteurs industriels spécifiques, essentiellement énergétiques et chimiques. Ce choix n'a pas été délibéré de notre part. Il se trouve seulement que ce sont ces entreprises qui ont répondu à nos sollicitations parmi une soixantaine contactées.

« Il y a sans doute un excès de reporting. Il faut qu'ils établissent un lien avec les établissements. On en transmet plus d'une centaine avec des formats compliqués. Le temps passé est trop important donc forcément quelque chose ne va pas » Directeur d'un établissement industriel chez Energetix

« Les managers mettent en place notre système de management interne et essayent d'appliquer tous les items, qui sont une batterie de 400 questions » Directeur du développement durable chez Chimix

Toutes les entreprises de notre étude arrivent à un état de sur-utilisation des indicateurs de la RSE à différents niveaux hiérarchiques. Que ce soit pour les indicateurs environnementaux ou les indicateurs sociaux, le sentiment est toujours celui du trop plein d'indicateurs, de données, de chiffres à suivre pour les directions RSE.

Trois phénomènes observés pourraient expliquer les raisons de la multiplication des indicateurs et l'émergence de ces systèmes de pilotage complexes et lourds.

### **Méthodologie de l'étude**

Le choix d'une démarche qualitative est dicté par le caractère exploratoire de notre problématique. Une telle approche nous a permis de mettre au jour un certain nombre de caractéristiques spécifiques d'utilisation des outils de contrôle, qu'une autre posture méthodologique aurait du mal à réaliser (Langfield-Smith, 1997 ; Chenhall, 2003).

Trois techniques de collectes des données qualitatives ont été mobilisées :

- En premier lieu, nous avons conduit des entretiens avec vingt deux (22) acteurs impliqués dans les démarches RSE des huit entreprises étudiées. Ces responsables appartenaient à différents niveaux hiérarchiques<sup>4</sup>. Ces entretiens avaient une durée moyenne de deux heures et chaque acteur a été rencontré une ou deux fois.
- En second lieu, nous avons collecté des documents internes et externes relatifs aux systèmes de pilotage de la RSE.
- Enfin, nous avons eu l'opportunité d'observer les trois réunions annuelles consacrées au suivi périodique du système de management de la RSE au sein d'une des *Business Units* du groupe Energetix.

---

<sup>4</sup> Directeurs « développement durable » groupe, chef de projet « développement durable » groupe, délégués RSE, responsables SME, managers, chefs d'unités opérationnelles, correspondants environnementaux, directeurs financiers usines, etc.



## **2.1 Le produit de tâtonnements**

Les problématiques liées à la RSE sont récentes et innovantes. Les entreprises ont donc procédé par tâtonnements car elles ne savaient pas réellement où porter les efforts. En effet, il existe encore des difficultés à définir des objectifs et des buts à atteindre sur ces thématiques. Trouver le bon indicateur qui puisse mesurer, suivre et relater chaque aspect de la performance environnementale ou sociale, est un exercice difficile. Aussi, pour remédier à ce problème, une tendance à multiplier les indicateurs de la RSE a vu le jour.

Ce processus de tâtonnement contribue aux mécanismes d'apprentissage organisationnel, puisqu'il permet finalement, par essais-erreurs, d'aboutir à une stabilisation du choix d'indicateurs.

*« Puis on est en train de réfléchir à la refonte de ces indicateurs parce que plus on avance plus on se rend compte que nous avons besoin d'indicateurs spécifiques à notre métier »  
« en fait le vrai problème du développement durable c'est de sentir quels sont les objectifs les plus importants. Parce que sinon on a tendance à reconduire, disons, les tendances traditionnelles quant aux modes de renseignements des indicateurs et la définition de ces indicateurs. En fait pour arriver à avoir du développement durable, il faut arriver par une gymnastique particulière, à définir les démarches globales avec très peu d'indicateurs qui couvrent tout le champ. Parce que, quand on prend ce rapport annuel c'est un machin quoi. En pure performance ça ne conduit pas à la performance. Pourquoi ? Parce que les gens qui lisent ça, c'est vrai c'est très intéressant, mais ça ne conduit pas à définir les actions d'une façon générale. Et pour bien les faire, il faut être dieu. Je ne vois pas d'autres solutions. »* Délégué général de la qualité et du développement durable chez Transporter.

## **2.2 L'affichage externe et les audits de conformité**

Multiplier les indicateurs de la RSE, que ça soit en interne ou en externe, permet aux entreprises de montrer, voire même de « donner l'illusion », qu'elles arrivent à bien gérer l'ensemble des processus managériaux impliquant des aspects RSE. L'apparition des

premières notations extra-financières et des vérifications externes du *reporting* sociétal renforcent ce phénomène.

*« On va dire qu'on se base notamment sur cette notation extra financière qui, à travers les groupes de travail, fixe les orientations de l'entreprise en matière de développement durable. C'est vraiment sur ça qu'on se fonde puisque à chaque audit annuel, on évalue notre démarche grâce à cet audit. »* Responsable Système de Management Environnemental chez Aviona.

*« Surtout n'oublions pas que nous avons des commissaires aux comptes qui valident toutes les données DD et qui chaque année vont sur un certain nombre de sites industriels »*

Directeur du développement durable du groupe Innovair

La communication externe basée sur les indicateurs de la RSE n'a pas échappé au besoin de vérifiabilité ou d'« auditabilité » (Power, 2005) contribuant à son tour à une « société de l'audit ». En ce sens, l'audit des indicateurs de la RSE est perçu à la fois comme un outil de pilotage interne (Renaud, 2009) et un outil de légitimation des pratiques (Rivière-Giordano, 2007).

### **2.3 La tétra-normalisation**

La troisième raison expliquant le nombre élevé d'indicateurs de le RSE, est relative à la sélection de ces indicateurs, influencée par la logique de normalisation et de standardisation.

Au niveau des directions générales, le choix des indicateurs de la RSE est fortement influencé par des référentiels externes (GRI<sup>5</sup>, loi NRE, normes européennes, *Global Compact*, normes de l'OCDE, etc.) et quasiment pas par les référentiels nationaux (proposés par différentes organisations professionnelles en France). Ces directions, dont le rôle étant avant tout de

---

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative. Cette initiative de l'ONU (en collaboration avec plusieurs ONG environnementales, entreprises et cabinets comptables) a abouti à la publication en 2002 d'un rapport intitulé « *Les lignes directrices pour le reporting développement durable* », qui inclut la définition de plusieurs indicateurs de développement durable répondant à des objectifs bien déterminés, mais concernant surtout l'information des parties prenantes.

coordonner la stratégie RSE et de perfectionner la communication externe autour de ces thématiques, accordent une grande importance aux mécanismes de communications externes standards et normalisés dans le choix des indicateurs.

A notre question « comment s'est fait le choix pour les indicateurs utilisés en interne ? », les réponses renvoient presque toutes aux mêmes références.

*« Par référence au GRI, par référence aux règles de l'OCDE, de l'OMS ; donc on a fait notre propre outil basé sur ces différents outils externes, que nous avons repris. On a touché les thèmes environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance aussi. »*  
Directrice responsabilité d'entreprise et développement durable chez Telecop.

*« Donc à la fois on suit le GRI et la loi NRE, c'est une obligation et on ne peut pas y échapper, et donc en fait on s'en sert des indicateurs GRI à la fois pour le rapport développement durable et pour le document de base, le document de référence pour l'AMF. »* Responsable Système de Management Environnemental chez Aviona.

*« On s'est inspiré du GRI »* Délégué au développement durable chez Electrika

*« On les a choisis plus en conformité à la loi NRE que par rapport au GRI »* Directeur du développement durable chez Chimix

Néanmoins, ces normes de communication externe sur les dimensions de la RSE sont lourdes et complexes. La norme GRI par exemple, dans sa dernière mouture en 2006, prévoit 79 indicateurs répartis sur six domaines différents<sup>6</sup>. Si on ajoute à cela, les exigences d'autres référentiels internationaux ou nationaux, le nombre de ces indicateurs devient rapidement assez conséquent et presque ingérable pour les entreprises.

Au niveau des unités opérationnelles, la multiplication des normes donne lieu à des certifications externes (ISO 14 000, OHSAS 18000, etc.) et exige une batterie d'indicateurs RSE spécifiques, qui expliquent en partie leur multiplication.

---

<sup>6</sup> Économie ; environnement ; droit de l'homme ; emploi, relations sociales et travail ; responsabilité du fait des produits ; société.

Ces deux derniers facteurs s'inscrivent fortement dans ce que Savall et Zardet (2005) appellent la « tétra-normalisation ». Ce concept est défini comme le recours des entreprises à quatre formes de normalisations correspondant à quatre grands enjeux souvent contradictoires : échanges commerciaux (OMC), conditions sociales (OIT), sécurité comptable et financière (IFRS) et enfin qualité et environnement (ISO). A ce titre, la complexification des systèmes de pilotage de la RSE trouve des origines dans les contraintes de cet univers « tétra-normalisé », qui pose des difficultés managériales et techniques fortes aux organisations.

### **3. L'UTILISATION DES INDICATEURS DE LA RSE**

Des différences sensibles d'utilisations des indicateurs de la RSE entre les entreprises ressortent de l'étude empirique. Ces différences s'expliquent par deux facteurs de contingence : l'ancienneté et le niveau hiérarchique.

#### **3.1 Les modalités d'utilisations**

L'analyse des modalités d'utilisation des indicateurs de la RSE montre qu'ils sont tantôt utilisés pour évaluer et sanctionner les managers, tantôt utilisés pour coordonner et motiver. Ce qui donne finalement lieu à deux modes de contrôle, chacun spécifique à un groupe d'entreprise.

##### ***Un contrôle financier diagnostique***

Pour le premier groupe, les indicateurs de la RSE sont utilisés d'une manière assez stricte et contraignante, et constituent un moyen de pressions continues envers les managers. Les indicateurs servent également à les gratifier ou à les sanctionner, puisqu'ils sont indexés sur leurs bonus et leurs rémunérations.

*« Oui, ils ont des objectifs qui sont suivis ; c'est un des moyens de management qu'on a mis en*

*place, dans un dispositif de rebouclage complet qu'on a fait. Parmi ce dispositif, on a une part importante, je ne sais pas si c'est 25 ou 50 % de l'intéressement du groupe, qui est calée sur des objectifs de développement durable. » Délégué au développement durable chez Electrika.*

*« Pour le développement durable, il y a des objectifs globaux au niveau du groupe. Ils sont 7 : 5 qui sont quantitatifs et 2 qui sont qualitatifs. Vous avez l'objectif sur l'énergie (la consommation énergétique en m<sup>3</sup> pour la séparation d'air), sur la mixité, sur la formation, sur le suivi de la performance des salariés, sur les actionnaires, sur la sécurité et enfin sur l'innovation. »*

*« L'objectif est fixé au niveau groupe, ici en interne et il est intégré dans les plans. Ensuite c'est pris en compte dans tous les plans des filiales régionales, locales par business line, de façon diffuse. » Directeur du développement durable du groupe Innovair.*

*« Il y a un tableau de bord mensuel qui regroupe presque la totalité des indicateurs, quelques fois trimestrielle pour certains indicateurs. Chaque unité gère son tableau de bord. C'est le responsable de l'unité qui en a la charge. Donc il y a un suivi très précis de ces indicateurs en fait. » « Dans notre rémunération il y a une part sur les objectifs environnementaux et de DD. En fait c'est pour tous les salariés qui ont quelque chose de plus si on a des avancés sur les aspects environnementaux » Responsable Intranet Environnement Aviona*

Dans ce premier groupe d'entreprises, les modalités d'utilisation des indicateurs de la RSE se rapprochent de la première configuration de contrôle que nous avons identifiée dans le tableau 1 (contrôle par les résultats ou diagnostique). Pour Simons, trois caractéristiques distinguent ce mode de contrôle : *« la capacité de mesurer les outputs d'un processus, l'existence d'objectifs prédéterminés avec lesquels les résultats réels peuvent être comparés et la capacité de corriger les déviations par rapport aux objectifs »* (1995, p. 59). Bien que toutes ces caractéristiques n'ont pas été observées simultanément et d'une manière exhaustive, notamment pour la fixation des objectifs chiffrés, l'utilisation faite des indicateurs de la RSE parmi ce premier groupe ressemble à un contrôle par les résultats.

### ***Un contrôle interactif***

Les entreprises du deuxième groupe utilisent ces indicateurs pour la conduite du changement et pour l'acceptation de nouvelles valeurs par l'ensemble des managers. Les indicateurs ne sont pas utilisés d'une manière stricte et contraignante, et servent plutôt à coordonner les actions et à motiver les salariés. Les bonus et les rémunérations ne sont pas indexés sur ces indicateurs, et les coercitions exercées sur les managers restent assez faibles à l'aide de ces indicateurs. C'est surtout sur la communication interne et les formations des managers que l'accent est mis pour diffuser les valeurs et décliner les stratégies RSE. Dans ces entreprises, les indicateurs RSE jouent un rôle informatif plus que coercitif, et servent souvent à discuter et à reformuler les objectifs RSE dans des comités de pilotage ou des comités de direction au niveau des sièges.

*« Dans le domaine de la sécurité au travail, l'objectif est d'abaisser au niveau le plus faible possible la probabilité de survenue d'accidents du travail par la mise en place d'un système de prévention et de protection faisant l'objet d'un contrôle permanent et d'une formation continue. »*

Responsable Développement Durable chez Pharmacop.

L'utilisation des indicateurs de la RSE dans ce groupe d'entreprises se rapproche fortement de la définition donnée par Simons (1995) des systèmes de contrôle interactifs. L'objectif recherché de cette interactivité est à la fois l'émergence de nouvelles stratégies, mais surtout le maintien d'une configuration organisationnelle particulière retenant la motivation, l'attention et l'intérêt des managers derrière les problématiques de la RSE. En encourageant l'interactivité, ces entreprises cherchent *in fine* à encourager le développement d'une forme de culture organisationnelle.

### **3.2 L'ancienneté des indicateurs RSE comme facteur de contingence**

L'existence de deux modes de contrôle différents se basant sur les mêmes outils peut nous

interpeler : qu'est-ce qui explique cette différence finalement ?

Les entreprises qui adoptent un mode de contrôle diagnostique sont celles où les dimensions RSE, et en particulier environnementales et écologiques, étaient prises en compte depuis longtemps.

*« Depuis 1963, la législation nous oblige à répondre à des enquêtes publiques. Pour nous c'est une habitude. Pour d'autres entreprises, c'est plus nouveau. Depuis 30 ans, on donne nos rejets. »*

Directeur Sûreté, Sécurité, Santé au Travail, Environnement au sein d'une BU d'Energetix.

Ces entreprises étaient déjà confrontées à des normes et des règles spécifiques, dues à leur métier respectif<sup>7</sup>. Elles avaient donc construit et utilisé ces indicateurs en réponse à des contraintes externes anciennes. Elles se sont habituées à ces indicateurs, qui se sont largement formalisés et structurés au fil du temps. Le caractère usuel et répétitif de ces indicateurs, a favorisé leur utilisation coercitive et contraignante, et s'approche finalement d'une utilisation diagnostique.

Tandis que dans le deuxième groupe, on retrouve des entreprises où les thématiques RSE sont assez récentes. Les indicateurs choisis et mis en place n'ont pas encore revêtu un caractère formel et indiscutable. Le « tâtonnement » ici est encore plus important que dans le premier groupe. Ne sachant pas concrètement quels indicateurs choisir, ces entreprises ont eu, initialement, tendance à multiplier ces données et à construire des mesures larges pas forcément toujours appropriées. Conscientes de la limite et de la subjectivité implicite de ces indicateurs, ces entreprises ne pouvaient pas les utiliser pour évaluer et sanctionner leurs managers. L'utilisation interactive de ces indicateurs s'imposait pour recenser, d'une part les difficultés et les limites et d'autre part, les besoins de l'entreprise. Cette manière d'utiliser des indicateurs pour coordonner et motiver, sert avant tout à choisir et à sélectionner les « bons »

---

<sup>7</sup> Les entreprises Innovair et Chimix ont signé à partir des années 1970 plusieurs protocoles et conventions relevant du secteur de la chimie (*responsible care*, etc.). Il en est de même pour les entreprises Electrika et Energetix qui étaient confrontées à des normes spécifiques dans le secteur de l'énergie.

indicateurs, les plus appropriés à l'activité de l'entreprise, et à en éliminer les autres. Autrement dit, à faire le « tri » parmi la panoplie des indicateurs RSE présents sur le « marché ».

Ainsi, nous pensons que la manière d'utiliser les indicateurs RSE par la hiérarchie dépend fortement de l'ancienneté de l'utilisation de ces indicateurs et plus précisément, de l'ancienneté de la prise en compte des considérations environnementales ou sociales dans l'entreprise. Plus ces indicateurs sont anciens, plus leur utilisation semble être diagnostique. Plus la mise en place de ces indicateurs est récente, plus leur utilisation se rapproche d'une utilisation interactive.

### **3.3 Que se passe-t-il à l'intérieur des unités opérationnelles ?**

L'utilisation des indicateurs de la RSE à l'intérieur des unités opérationnelles diffère sensiblement de son utilisation par les directions générales. Elle présente à ce titre quelques spécificités :

- L'utilisation des indicateurs de la RSE n'est pas du tout fréquente : d'une manière générale, leur calcul et leur mesure se fait une fois par an seulement (pour les CODIR, pour les audits internes ou externes, ou encore pour la communication externe annuelle).
- L'utilisation des indicateurs RSE dans le management opérationnel quotidien, reste limitée. Les responsables rencontrés regrettent ce constat. Ils souhaitent, en effet, plus d'implication de la part des managers sur ces dimensions.

A la question sur la fréquence de l'utilisation des indicateurs de la RSE par les managers, la directrice responsabilité d'entreprise et développement durable chez Telecop nous répond :  
*« Pas encore assez à notre goût ; c'est pour cela qu'on va lancer en même temps que la révision de ces indicateurs, une campagne de sensibilisation en parallèle menée par nos interlocuteurs pays qui eux-mêmes sont dans des positions hiérarchiques en N-1 ou N-2 du*



*responsable pays ».*

- Les indicateurs de la RSE sont très rarement utilisés pour le pilotage financier des unités opérationnelles. Une distinction est souvent faite entre le contrôle classique financier des unités et le contrôle de la RSE qui a lieu dans des réunions *ad hoc*.
- Les directions générales obligent les managers des filiales et des unités opérationnelles à remonter des indicateurs de la RSE mais n'ont aucun pouvoir pour les contraindre à les utiliser pour leur pilotage en interne. Cette utilisation dépend des décisions propres des managers.

*« Ensuite c'est très variable : il y a ceux qui en font un outil de management, il y a ceux qui l'enregistrent seulement. C'est très variable. Dans certains établissements, c'est utilisé au maximum. J'étais dans une usine y a pas très longtemps dans le sud de la France, c'était parfaitement intégré. Par contre j'étais dans une autre usine en Allemagne et là ils ont découvert le sujet. Bon ben voilà. »* Directeur du développement durable du groupe Innovair

- A cause de la surcharge psychologique, du manque de temps et probablement aussi de conviction, les managers utilisent les indicateurs de la RSE au « strict minimum », c'est-à-dire, le moins fréquemment possible, et essentiellement pour obéir aux pressions hiérarchiques et aux normes de certification. De fait, le pilotage des aspects RSE n'est souvent pas assuré par les managers opérationnels, mais plutôt par des « professionnels » locaux de la RSE<sup>8</sup>.

Les caractéristiques et les spécificités de l'utilisation des indicateurs RSE par les managers dans leur unité opérationnelle nous amènent à penser qu'ils changent de « rôle » à ce niveau hiérarchique. Ils sont davantage utilisés pour la socialisation et la diffusion des valeurs du

---

<sup>8</sup> Ces derniers peuvent avoir plusieurs dénominations : responsable HSE (hygiène, sécurité, environnement), responsable QSE, correspondant RE (responsabilité d'entreprise), etc.

groupe. Ce qui nous amène à émettre l'hypothèse que les indicateurs de la RSE sont plutôt employés dans un objectif de contrôle social tel qu'identifié dans le tableau 1.

Langevin et Naro (2003) rappellent que le contrôle social s'impose lorsque les autres formes de contrôle montrent leur incapacité à s'appliquer. Les auteurs (p.11) énoncent à cet effet quelques exemples : *« Comment en effet édicter des règles, rédiger des manuels de procédures lorsqu'il n'existe pas d'hypothèses bien établies sur les liens de causes à effet entre les activités et leurs conséquences ? Comment évaluer des résultats intangibles ? Comment contrôler les résultats, lorsque le caractère non récurrent des activités, fait que l'on ne dispose d'aucune norme permettant d'établir des standards ? »*

Les dimensions de la RSE présentent plusieurs de ces caractéristiques : tâches non récurrentes, objectifs difficilement mesurables, liens performance RSE-performance financière très fragile, etc. Les informations utilisées pour le pilotage de la RSE se caractérisent également par une incertitude plus forte que les informations financières, industrielles et commerciales (Lingle et Schieman, 1996) et par une difficulté accrue de leur mesure et leur calcul.

Au niveau des unités opérationnelles, la multiplication des indicateurs crée des situations de surcharge cognitive réduisant fortement l'implication des managers pour ces problématiques (Schick et al., 1990, Essid et Berland, 2011). Ces managers délèguent le pilotage de la dimension RSE à des responsables locaux qui, manquant parfois de légitimité et d'autorité, combiné à la complexité des outils, n'ont de choix que d'opter vers des modes de contrôle sociaux ou rituels.

La figure 1 résume nos différentes conclusions quant à l'utilisation des indicateurs de la RSE.

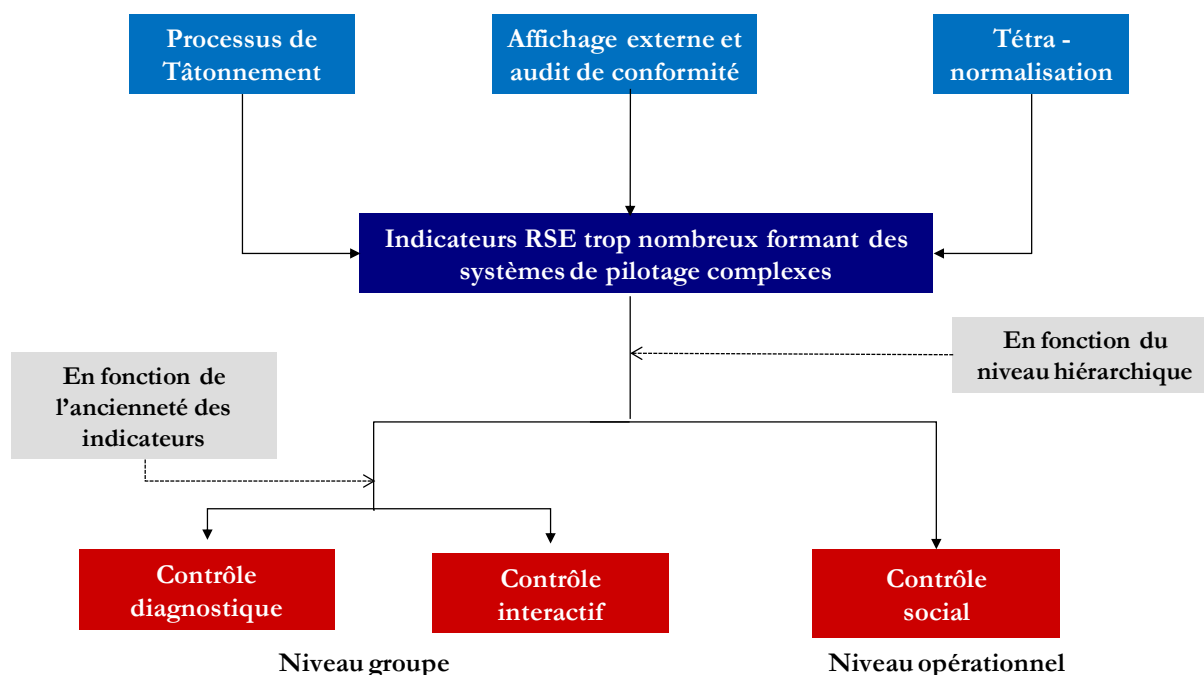


Figure 1 : Origines et utilisations des systèmes de pilotage complexes pour la RSE

## CONCLUSION

Nous assistons aujourd'hui à un foisonnement et à une multiplication des indicateurs de la RSE créant des systèmes de pilotage complexes et lourds. Néanmoins cette complexité œuvre fortement dans le sens de la responsabilité de l'entreprise dans un aspect large.

Notre étude a montré que les modes de contrôle basés sur ces indicateurs diffèrent d'une entreprise à une autre. D'une part, la multiplication des indicateurs de la RSE est utilisée d'une manière diagnostique afin de mesurer la performance sur les très nombreuses dimensions de la RSE. D'autre part, la multiplication des indicateurs de la RSE est utilisée d'une manière interactive afin d'identifier les problématiques posées par les dimensions de la RSE, et d'instaurer des mécanismes d'apprentissage et d'émergence de nouvelles stratégies sur ces mêmes thématiques. Cette différence s'explique essentiellement par l'ancienneté de la prise en compte des considérations environnementales et sociales dans les pratiques internes des organisations, et donc *in fine* par une forme d'apprentissage organisationnel. Cet

apprentissage s'est déroulé sur plusieurs années au cours desquelles certaines entreprises ont appris à mesurer, piloter et utiliser ce nouveau type d'informations comptables.

Cet apprentissage en double boucle est donc essentiellement cognitif (Huber, 1991) puisqu'il engendre des modifications profondes et une évolution des systèmes de croyance, d'action et de représentation (Argyris et Schön, 1978).

En outre, le niveau hiérarchique où sont utilisés ces indicateurs influence à son tour les modes de contrôle de la RSE. Les impératifs, les urgences et les exigences RSE ne sont pas identiques pour les différents niveaux hiérarchiques. Etrangement, la RSE semble être une problématique plus importante pour les décisionnels au niveau groupe que pour les opérationnels proches du terrain. La question de la complexité des indicateurs et leur non-maîtrise par les managers opérationnels explique probablement la distance prise envers ces outils.

Ces constats mettent l'accent sur la nécessité de réduire les dimensions de la performance à piloter pour chaque entreprise en matière de RSE et de développement durable. Cette réduction ne pourra se faire sans un travail de hiérarchisation et de priorisation des objectifs RSE propre à chaque organisation, quitte à ne pas chercher à tout prix à satisfaire les différents référentiels existants.

Au final, cette étude montre toute la difficulté d'appropriation et d'institutionnalisation des indicateurs de la RSE comme des instruments de contrôle à part entière. Difficulté qui est accrue par la nature même de ces nouvelles dimensions (environnementale et sociale) et qui semblent encore floues, assez complexes et mal appréhendées par les managers. Ce qui montre qu'il reste beaucoup d'efforts à faire, tant sur le point académique que managérial, pour réussir l'intégration complète des instruments managériaux de la RSE.

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., et Schön D., *Organizational Learning*, Reading, Mass. : Addison-Westley, 1978.
- Berland N. et Loison, M.C., Responsible care and sustainable management: the double influence of society – management practices, *Society & Business Review*, vol. 3, n°1, 2008, p. 41-56.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, 2006, p.5-17.
- Chapman C.S., "Reflections on a contingent view of accounting," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, 1997, p.189 – 205.
- Chenhall R.H., "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol.28, n°2/3, 2003, pp. 127–168.
- Chevalier A., *Le bilan social de l'entreprise*, Masson, Paris, 1976.
- Chiapello E., « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 2, vol. 2, 1996, p. 51-74.
- Essid M. et Berland N., « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, Tome 17, Vol. 2, 2011, pp. 59-88, Septembre.
- Germain C., Gates S., "Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Study", *Management Accounting Quarterly*, Montvale: Spring 2010. Vol. 11, n° 3, p. 1-8.
- Hopwood A. G., "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Supplement, 1972, p.156-182.
- Hopwood A.G., *Accounting and human behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1976.
- Huber, G. P."Organizational Learning : the Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, n°1, 1991, p. 88-115.
- IGALENS, J. et GOND J.P. « La Mesure De La Performance Sociale De L'Entreprise: Une Analyse Critique Et Empirique Des Données Arese. » *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, no. 50, (2003), pp. 111-130
- Langevin P., Naro G., « Contrôle et comportements : une revue de la littérature Anglo-Saxonne », *Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve, 2003*.
- Langfield-Smith K., "Management control systems and strategy: a critical review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, n°2, 1997, p.207-232.
- Lingle, J.H., Schiemann, W.A., "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?" *Management Review*, vol. 85, 1996, p.56-61.
- Martory B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 1990.
- Merchant, K. A., "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer, 1982, p. 44-55.
- Meyssonier F. et Rasolofo-Distler F., « Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise Retour d'expérience », *Revue française de gestion*, n° 211/2011, p. 81-92.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris/Montréal, 1982.
- Mitnick B. (2000), « Commitment, Revelation and the Testaments of Belief : The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p. 419-465.
- Ouchi W.G., « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, mars, 1980, p. 129-141.
- Ouchi, W.G., "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, 1979, p. 833-848.
- Power M., *La société de l'Audit – L'obsession du contrôle*, Éditions La Découverte, Collection Entreprise & Sociétés, Paris, 2005.

Preston, L. et D. O'Bannon, "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, vol.36, n°4, 1997, pp.419-429.

Renaud, A., « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 », *Management & Avenir*, n° 29, 2009/9, p. 344-362.

Rivière-Giordano G., « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 13 -2007, p. 127-143

Savall H., Zardet V., *La tétranormalisation : défis et dynamiques*, Ed. Economica, Paris, 2005. Savall H., Zardet V., *La tétranormalisation : défis et dynamiques*, Ed. Economica, Paris, 2005.

Simons R., *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston, 1995.

Tyteca, D., "Sustainability indicators at the firm level: pollution and resource efficiency as a necessary condition towards sustainability", *Journal of Industrial Ecology* vol.2, n°4, 1999, p. 61-77.