De l'art et la manière de gérer la performance non financière. À propos de Corporate Sustainability Management de Mark W. McElroy & Jo M.L. van Engelen

Héloïse Berkowitz

▶ **To cite this version:**

Héloïse Berkowitz. De l'art et la manière de gérer la performance non financière. À propos de Corporate Sustainability Management de Mark W. McElroy & Jo M.L. van Engelen. Le Libellio d'AEGIS, 2014, 10 (1), pp.37-46. hal-03543951

HAL Id: hal-03543951
https://hal.science/hal-03543951

Submitted on 21 Feb 2022

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.

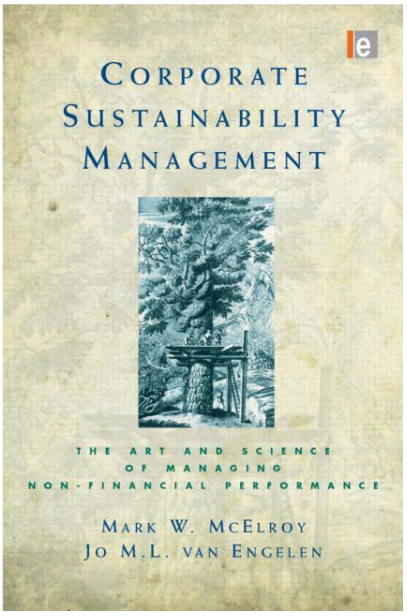
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 10, n° 1 – Printemps 2014
Dossier Développement durable – pp. 37-46

De l'art et la manière de gérer la performance non financière

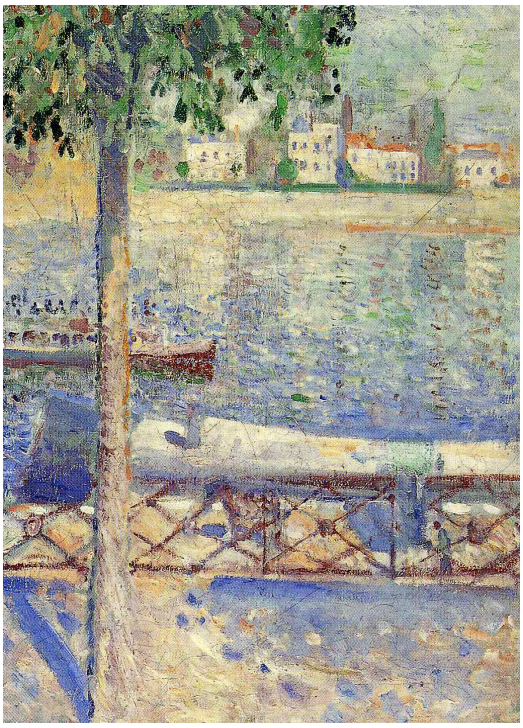
À propos de *Corporate Sustainability Management* de Mark W. McElroy & Jo M.L. van Engelen

Héloïse Berkowitz
École polytechnique



Le *reporting* environnemental est devenu un enjeu légitime et constitue une figure incontournable de la communication annuelle pour toutes les firmes cotées et les entreprises soucieuses de leur image. En France depuis 2001, l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques oblige les entreprises cotées à renseigner dans leur rapport de gestion certaines informations de performances extra-financières. Ce type d'information permet d'évaluer le comportement d'une entreprise vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et sa gouvernance. Ainsi, « deux référentiels théoriques sont en tension dialectique : le référentiel financier et le référentiel durable » (Martinet & Reynaud, 2004, p. 135). À l'échelle mondiale, la *Global Reporting Initative*, dite GRI et créée en 1997, encourage ce genre de directives et produit les normes de *reporting* environnemental les plus utilisées par les sociétés comme par les organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Cette organisation rassemble trois types d'acteurs : les parties prenantes organisationnelles – entreprises, syndicats, ONG, communautés – qui définissent la stratégie et l'évolution des normes et des critères ; le conseil des parties prenantes qui discute des grandes orientations stratégiques ; et enfin le comité de conseil technique, composé de spécialistes des questions sociales, sociétales et environnementales, consultés sur l'évolution des normes internationales.

L'ouvrage de McElroy et van Engelen (2012) a pour point de départ la critique des fondements théoriques de ces initiatives de *reporting*. En effet, ces dernières pèchent selon les deux auteurs par l'absence de contextualisation de la performance durable : les métriques utilisées ne sont intégrées à aucun système de ressources de référence permettant d'évaluer le niveau de soutenabilité engagée. C'est-à-dire que publier les quantités d'eau d'une nappe phréatique utilisées par une entreprise lors de certaines opérations n'a de signification que si ces quantités d'eau sont mises en perspective avec la capacité de renouvellement de ladite nappe, ou la limite d'utilisation au-



La Seine à Saint-Cloud, Edvard Munch (1890)

delà de laquelle la consommation n'est plus soutenable sur un certain horizon de temps. Le *reporting* des performances extra-financières sans contextualisation reviendrait donc à un *reporting* de la performance financière qui n'intégrerait pas d'analyse des coûts. Ainsi, le principal reproche exprimé à l'encontre de la GRI et de la pratique traditionnelle du management durable est d'échouer à mesurer véritablement la soutenabilité ou non de la gestion d'entreprise, favorisant ainsi une forme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002 ; Dumez, 2012).

Cet ouvrage est l'occasion d'une définition et d'une défense de la gestion de la durabilité, que les auteurs décrivent comme une nouvelle fonction managériale, considérée comme nécessaire (McElroy & van Engelen, 2012). C'est l'apparition d'un nouveau champ stratégique – le développement durable – et son processus d'institutionnalisation qui produisent ces nouveaux rôles dans l'entreprise (Acquier & Aggeri, 2006 ; Aggeri *et al.*, 2005). L'objectif du management de la durabilité d'entreprise – *corporate sustainability management* – est de mesurer, gérer et rendre compte de la performance durable selon une démarche rigoureuse de contextualisation de tous les critères employés. Pour ce faire, les auteurs mettent en avant la notion de *Context-Based Sustainability* – CBS, ou durabilité contextualisée. Enfin, ce livre propose une méthode pour inclure systématiquement le contexte environnemental et social dans le management durable de l'entreprise.

Afin de présenter cette méthode, il peut être intéressant de faire la genèse de la notion de CBS, puis d'analyser son fonctionnement au sein de l'entreprise, pour finir par sa mise en application.

Genèse de la Context-Based Sustainability

La *Context-Based Sustainability* s'est construite autour des notions de soutenabilité et de capital, et de leur principale application managériale, le triple bilan. Historiquement, l'idée de durabilité mise en contexte n'est pas nouvelle, mais semble plutôt avoir été négligée. La première référence à cette notion remonterait à Hans Carl von Carlowitz, un comptable et administrateur de mines saxon. C'est dans son traité de 1713 sur l'économie forestière, *Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht* qu'est mentionné le terme de durable – *nachhaltigkeit* (Berkowitz & Dumez, 2014). La durabilité, en lien avec la nécessité de contextualisation, est ensuite associée à de multiples auteurs fondateurs : Malthus et le taux de croissance des ressources, notamment celui de la production alimentaire (Malthus, 1888), Mill sur les limites du progrès de la société industrielle et la nécessité d'un état stationnaire (Mill, 1848), le rapport Meadows demandé par le club de Rome, première étude importante soulignant les dangers écologiques de la croissance économique et démographique que connaît déjà le monde à cette époque (Meadows *et al.*, 1972). Le rapport Brundtland est presque inévitablement mentionné (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987), mais il est surtout critiqué pour sa brièveté et l'engouement excessif qu'il a suscité. À l'inverse, les auteurs font la part belle au *Rapport de la Commission*

sur la Mesure des Performances Économiques et du Progrès Social qui associe durabilité et contexte, à travers la notion de « stock de capital » – vitale au principe de CBS :

> Le rapport établit une distinction entre évaluation du bien-être présent et évaluation de sa soutenabilité, c'est-à-dire de sa capacité à se maintenir dans le temps. Le bien-être présent dépend à la fois des ressources économiques comme les revenus et des caractéristiques non économiques de la vie des gens : ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel. La soutenabilité de ces niveaux de bien-être dépend de la question de savoir si les stocks de capital qui importent pour notre vie (capital naturel, physique, humain, social) seront ou non transmis aux générations à venir. (Stiglitz *et al.*, 2009, p. 2)

Ces « stocks de capital » font référence à un des courants théoriques sur lesquels s'est construite la *Context-Based Sustainability* : la *Capital Theory* en économie. À l'origine de ce principe, se trouve Irving Fisher qui définit le capital comme un stock de richesse à un instant t, tandis que les revenus sur une période constituent des flux (Fisher, 1906). Cette notion de richesse évolue pour converger vers l'idée de durabilité avec Kenneth Boulding et les différents types de capital qu'il décrit – humain, culturel, intellectuel, géologique en lien avec la notion de bien-être humain (Boulding, 1949). Le capital est par la suite défini comme un stock qui rapporte un flux de biens ou de services, nécessaire au bien-être humain (Costanza & Daly, 1992). Le premier apport de la *capital theory* est donc cette définition des capitaux, non restreinte à leur dimension comptable ou économique, mais dans un sens élargi, c'est-à-dire incluant aussi des formes intangibles telles que la connaissance, l'éthique, etc. Le second et principal apport est l'application du système de stocks et de flux à la durabilité des impacts humains sur les ressources critiques. En effet, la soutenabilité de l'activité humaine peut s'analyser à travers le prisme des notions de flux et de stocks de capital vital, que les auteurs définissent comme un stock de tout ce qui rapporte un flux de biens ou de services nécessaires au bien-être humain (McElroy & van Engelen, 2012). Ce dernier est réparti en quatre catégories : le naturel – c'est-à-dire les ressources naturelles ; l'humain – la connaissance, les expériences, et tout ce qui est lié à l'individu ; le social – c'est-à-dire à l'inverse tout ce qui est partagé et relève d'une ressource organisationnelle, et enfin le construit – les objets matériels, les systèmes physiques et infrastructures. Le niveau de soutenabilité de ces flux peut être mesuré en termes de *carrying capacities* ou capacités de charge. Utilisée principalement en écologie, la capacité de charge est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter indéfiniment.

La convergence de la durabilité et de la *capital theory* a trouvé deux applications pratiques : l'*Ecological Footprint* et la *Triple Bottom Line*. L'empreinte écologique est un indicateur et un mode d'évaluation environnementale qui comptabilisent la pression exercée par les hommes sur les ressources naturelles et les capitaux et flux fournis par la nature. Les règles développées par Herman Daly (1990) sont à l'origine de cet indicateur, reprises et résumées ainsi :

> In order to be physically sustainable [a] society's material and energy throughputs would have to meet economist Herman Daly's three conditions:
>
> i. Its rates of use of renewable resources do not exceed their rates of regeneration
> ii. Its rates of use of nonrenewable resources do not exceed the rate at which sustainable renewable resources are developed
> iii. Its rates of pollution emission do not exceed the assimilative capacity of the environment
>
> (Meadows *et al.*, 1972, p. 209)

Cependant, comme l'indique le nom de cette méthode, seuls les impacts écologiques des activités humaines sont mesurés, laissant de côté tout critère de durabilité économique ou sociale. Malgré cette carence, l'*Ecological Footprint Method* constitue une première tentative de remettre en contexte la notion de développement durable par le biais d'une évaluation quantitative et d'un système de *reporting*. C'est en ce sens que le triple bilan ou *triple bottom line* constitue le principe le plus structurant de la durabilité contextualisée, tel que formulé la première fois par John Elkington :

> Today we think in terms of a « triple bottom line », focusing on economic prosperity, environmental quality, and – the element which business had preferred to overlook – social justice. (Elkington, 1997, p. 70)

La *triple bottom line* permet d'évaluer les incidences des décisions d'une organisation sur les capitaux vitaux selon trois grandes catégories : l'environnement, la société et l'économie ; ou aussi évoqué en tant que planète, peuple, profit. Une fréquente confusion a lieu entre bilan financier et bilan économique dans ce triple bilan, suggéré par le troisième p ou profit – qui gagnerait donc à être changé en « prospérité ». Cependant, la dimension économique du triple bilan n'a rien à voir avec la performance financière. L'activité économique concerne en effet les générations futures, et non pas les actuels actionnaires seuls. À ce stade, il devient évident que les auteurs sollicitent aussi la théorie des parties prenantes, qui désignent tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la gestion d'une organisation : les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les organisations non gouvernementales, etc. (Freeman, 1984). Une nouvelle définition des parties prenantes est développée, en lien avec la notion de capital :

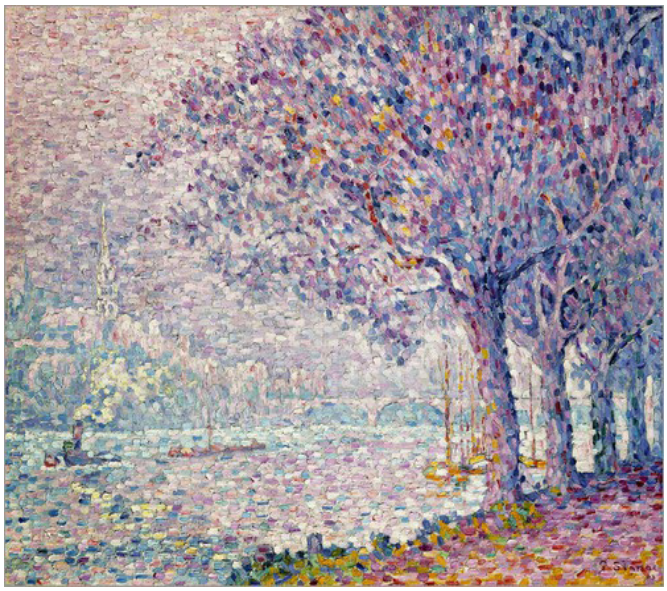
> A stakeholder in an organization is anyone whose vital capitals – and whose interests and well-being, therefore – are affected by the organization's actions, or whose vital capitals ought to be so affected by virtue of the relationship that exists between them. (McElroy & van Engelen, 2012, p. 145)

Ainsi, la convergence de la notion de durabilité, de la *capital theory*, de la théorie des parties prenantes et de la *triple bottom line* aboutit à une définition de la *Context-Based Sustainability* fondée sur les capacités de charge des capitaux à l'échelle de l'organisation. L'analyse historique a révélé d'emblée les complexités de cette notion, c'est pourquoi une étude plus approfondie de son fonctionnement et de ses implications est nécessaire.

Fonctionnement et implications de la CBS

La *Context-Based Sustainability* remet en cause la stratégie traditionnelle des firmes reposant sur la maximisation du profit pour les actionnaires et offre une mesure de la performance non-financière en fonction de chaque type de capital. La CBS doit être prise en compte dans la stratégie globale de la firme, par le management des impacts non-financiers. La conséquence directe est une gestion à plus long terme : la planification et le management se font sur des horizons et des cycles de 25 ans ou plus, alors que la gestion de la performance financière peut se faire d'une année sur l'autre. Cette gestion de la performance durable repose sur des métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* – qui sont une simple extension des principes du management classique de la performance financière à la performance non-financière. En outre, les auteurs développent une vision radicalement normative de la durabilité et non instrumentaliste : le *business case* est une ineptie selon eux puisque le développement durable n'a pas besoin d'avoir d'effet financier positif pour être légitime. La légitimité d'une stratégie durable découle de sa capacité même à remplir

les nécessaires objectifs et devoirs extra-financiers envers les parties prenantes d'une firme. Or de telles obligations existent indépendamment des performances financières poursuivies, et doivent être satisfaites, sinon c'est la survie même de la firme qui est en jeu. De plus, cette intégration des obligations envers les différentes parties prenantes permet à la firme de se protéger contre les risques associés à l'environnement et au social. Avec le management des parties prenantes, et en incluant des notions évoquées précédemment – bien-être humain, capitaux vitaux et *carrying capacities* – le contexte aboutit à une gestion en trois axes : *carrying capacities of capitals, responsible populations, organizational allocations* (McElroy & van Engelen, 2012). Tout d'abord, la définition du contexte durable d'une entreprise nécessite l'identification des capitaux vitaux ou stocks, et de leurs *carrying capacities* ou flux qu'une organisation transforme par son activité, et qui ont une influence sur le bien-être des parties prenantes. Ensuite, il s'agit de déterminer les agents responsables du niveau et de la qualité de chacun de ces stocks et flux – les garants des ressources ou *responsible populations*. Enfin, une répartition des ressources est effectuée en fonction de ces niveaux et des acteurs, c'est l'*organizational allocation*. Ces trois étapes permettent de construire des standards de performance durable contextualisée, c'est-à-dire ce que les auteurs entendent par *Context-Based Sustainability*. D'après la CBS, il existe plus d'un seul type de capital, et donc plus d'un seul type de performance, c'est pourquoi cette méthode se réclame d'une approche pluraliste du capital. La performance associée à chaque type de capital vital se mesure donc par une métrique propre.



La Seine à Saint-Cloud, Paul Signac (1903)

Les métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* ou *CBM* – sont des métriques relatives prenant en compte la notion de contexte telle que définie précédemment : la mesure de la consommation d'eau par rapport à la capacité de renouvellement par exemple. Afin de standardiser ces métriques, les auteurs proposent une échelle de performance durable, qui exprime un niveau de durabilité : en d'autres termes, la stratégie d'une entreprise est durable ou non par rapport à un niveau de référence – représenté par le point 1 sur l'échelle (McElroy & van Engelen, 2012). Les scores sont calculés simplement en rapportant une mesure de l'impact de l'entreprise sur un standard de référence. Lorsqu'ils sont supérieurs à 1, ils sont considérés comme non durables, et inférieurs à 1 comme durables. Pour chaque type de capital, une échelle peut être utilisée, mais elle n'est applicable qu'à des organisations, des chaînes de valeur et des processus dans la mesure où un comportement ayant un effet sur le capital est nécessaire afin de mesurer la *context-based sustainability*. Ainsi cela implique que selon cette méthode les produits ne peuvent pas être qualifiés de durables ou non (McElroy & van Engelen, 2012) car ils ne peuvent pas être tenus pour responsables de leurs performances durables en tant qu'agents moraux. En revanche, l'avantage de ces échelles est de permettre des comparaisons entre firmes.

Le modèle de la CBS se centre sur les parties prenantes et non pas seulement sur les actionnaires. De fait, il ne suffit plus de gérer uniquement la performance financière mais aussi celles extra-financières – en utilisant une échelle de *Context-Based Metric*

pour chaque type de capital engagé. La méthode d'évaluation des niveaux d'impacts idéaux et effectifs fait l'objet de la troisième partie.

Étude d'une mise en pratique managériale, le cas de Cabot Creamery Corporative

La méthode d'application de la *Context-Based Sustainability* à la gestion d'entreprise repose sur un cycle de 6 étapes, le *CSM cycle – Corporate Sustainability Management cycle*. Le bien-être des parties prenantes et la satisfaction des obligations envers elles en constituent le principal impératif stratégique. La présentation de cette méthodologie s'appuie dans l'ouvrage sur l'étude de cas de la firme Cabot Creamery Corporative. Pionnière en matière de *context-based CSM*, cette coopérative laitière américaine récompensée pour un *cheddar* fameux regroupe près de 1200 exploitations dans le Vermont, New England et l'État de New York. Elle est intégrée verticalement puisqu'elle comprend à la fois les producteurs de lait et les usines de produits laitiers. Plusieurs fois condamnée à payer des amendes à cause d'accidents polluants par la Vermont Agency of Natural Resources, Cabot Creamery a notamment plaidé coupable de violation du Clean Water Act en 2005, après qu'une fuite d'ammoniac a détruit toute vie aquatique sur près de 10km. En 2007 l'entreprise décide alors de lancer un programme afin de rendre son activité et sa chaîne de valeur durables, ce programme va servir de support à l'analyse du cycle CSM.

Le cycle CSM se découpe en 6 étapes : le lancement de la « fonction CSM », l'identification des parties prenantes, la définition de standards de performances, la mesure des performances de la firme, la planification de la stratégie, et sa mise en œuvre.

Lors de la première étape, il s'agit de définir le champ d'application et les limites de la CBS d'une firme donnée : que signifie la durabilité pour cette firme, comment se traduit-elle pour ses opérations, quelles composantes de l'entreprise concerne-t-elle et ne concerne-t-elle pas ? Dans le cas de Cabot Creamery Cooperative, le champ d'application de la CBS recouvre toute la chaîne de valeur depuis la production jusqu'au consommateur final, c'est-à-dire d'une part les coopératives laitières, et d'autre part la marque commerciale elle-même, regroupant les fabricants de produits laitiers. Si l'on considère, comme cela a été dit, que la performance non financière n'est qu'une extension de la performance financière à d'autres objectifs, il est logique que les champs d'application soient les mêmes. Les paramètres de durabilité ne s'appliquent qu'à l'organisation, et pas aux fournisseurs externes puisqu'une firme n'est pas responsable de la durabilité d'autres organisations selon les auteurs, bien qu'elle puisse sélectionner ses fournisseurs en fonction de leur performance environnementale.

La deuxième étape consiste à cibler les parties prenantes clés, soit pour Cabot : les fermiers et propriétaires – c'est-à-dire les actionnaires de Cabot –, les clients ou grands groupes de distribution, les consommateurs qui utilisent les produits Cabot, les employés, les fournisseurs, les communautés locales, régionales et globales, et les visiteurs – c'est-à-dire ceux des magasins détenus par Cabot ou des usines.

Ensuite, la troisième étape vise à formuler les devoirs et obligations envers ces parties prenantes, afin de définir des standards de performance pertinents. Les métriques doivent se présenter sous la forme de quotients, avec pour dénominateur le standard de performance, et pour numérateur la performance réelle. Dans le cas de Cabot, il est intéressant de regarder les calculs effectués pour créer un standard de performance

de l'utilisation de l'eau, qui concerne les besoins associés à la communauté locale. En principe, il s'agit de vérifier que l'utilisation de ce capital vital rapporté au nombre de personnes permet un renouvellement et un maintien constant de la ressource. Il faut donc tout d'abord déterminer le nombre total de personnes qu'alimentent les ressources en eau utilisées par l'usine Cabot. Puis est calculée la proportion d'habitants que représente Cabot seul. La même proportion de la ressource en eau peut être allouée à Cabot, après avoir retiré 45% d'évaporation et 27.5% de besoins écologiques non humains. Avec cette méthode, Cabot obtient pour 2007 un score de 0.114, ce qui est considéré comme durable (McElroy & van Engelen, 2012).

La quatrième étape consiste donc à évaluer la performance organisationnelle à partir de ces résultats. La consolidation de tous les scores fournit des résultats globaux pour chaque bilan (économique, social et environnemental). Sur les échelles de performance qui en découlent, seules les performances inférieures à 1 représentent des pratiques durables. À ce stade, le *reporting* et le suivi des nouveaux standards de performance deviennent possibles.

Lors de la cinquième étape, les stratégies d'amélioration ou de maintien de ces performances sont développées. Il existe trois cas : soit les pratiques ne respectent pas les standards attendus, soit elles sont parfaitement en accord avec les standards, soit elles surperforment les standards. Dans les situations d'écarts, les stratégies visent soit à répartir les ressources en excès vers les zones à déficit de performance, soit à diminuer l'impact de l'organisation sur un capital donné lorsque la performance est non durable.

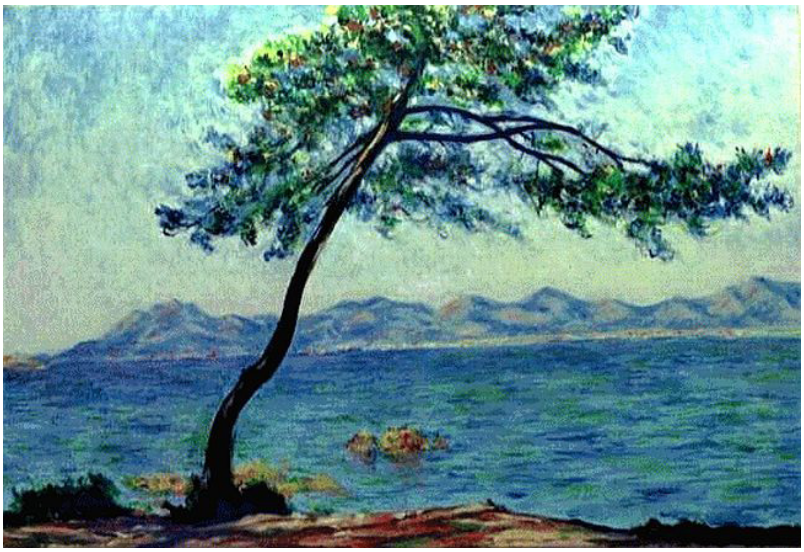
Enfin, ces stratégies sont mises en place lors de la sixième et dernière étape, qui revient ensuite sur l'étape 4 – l'évaluation des performances de ces stratégies, puis l'étape 2, sous la forme d'un cycle à double boucle.

Les auteurs recommandent que les parties prenantes soient engagées à chaque stade, dans l'élaboration commune des standards de performance, leur évaluation, et le développement et la mise en place de stratégies adéquates – ils n'offrent pas de recommandation pratique cependant sur les implications pratiques de cette forme de gouvernance qui semble *a priori* lourde et complexe pour la gestion d'entreprise (Berland & Essid, 2013).

Conclusions et critiques

La *context-based sustainability* cherche à répondre au besoin d'une évaluation rationalisée et uniformisée des impacts d'une entreprise en termes environnementaux, économiques et sociaux. Elle se réclame de deux fondements théoriques principaux : le management durable que les auteurs font remonter à Von Carlowitz en 1713, et la *capital theory*, que l'on retrouve surtout dans la littérature économique et qui distingue entre des stocks de capitaux et des flux (Boulding, 1949 ; Fisher, 1906). La convergence des deux se fait lentement, pour mener à une durabilité contextualisée, c'est-à-dire fondée sur les capacités de charge des capitaux vitaux, la responsabilité des acteurs et la répartition des stocks et des flux à l'échelle de l'organisation. La méthodologie développée et défendue par McElroy et van Engelen s'ancre aussi fermement dans la théorie des parties prenantes. En effet, la firme a pour objectif premier de satisfaire les devoirs et obligations qu'elle a envers ses *stakeholders* clés, c'est-à-dire ceux dont elle influence positivement ou négativement les capitaux vitaux – nécessaires à leur bien-être. C'est donc bien l'existence de ces parties prenantes qui justifie la nécessité de

l'utilisation de standards de performances durables. Le management de la durabilité d'entreprise – ou *corporate sustainability management* – cherche à formaliser la mesure, l'évaluation et le *reporting* de la performance non financière. Il s'agit de rendre explicites et visibles les devoirs et obligations jusqu'ici implicites envers les parties prenantes autres que les actionnaires. Ainsi, le *corporate sustainability management* ne fait qu'étendre à tous les capitaux le management de la performance financière, ce qui implique de passer d'une vision moniste à une vision pluraliste de la gestion. Les managers doivent définir des objectifs financiers et non-financiers à suivre, ce qui nécessite de nouveaux standards de performance. Ce modèle rappelle le *balanced scorecard* (Figge *et al.*, 2002 ; Kaplan, 1996 ; Lehni, 2004) duquel il n'est fait aucune mention dans l'ouvrage, mais qui gagnerait pourtant à être utilisé comme point de comparaison, notamment afin d'évaluer son fonctionnement opérationnel et son efficacité.



Antibes,
Claude Monet (1888)

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes utilisée comme principe de gestion fait l'objet d'une critique traditionnelle : les managers risquent d'être pris entre les différentes parties, et lorsque leurs intérêts sont contradictoires, la gestion peut s'en trouver confuse. Alors que la maximisation de la valeur de la firme à long terme fournit un objectif unique à suivre, la théorie des parties prenantes multiplie les différents « maîtres » que doivent servir les managers (Jensen, 2010). En revanche, si le management dans les organisations reste concentré sur deux objectifs principaux – la maximisation des profits et la conformité avec la loi – la vitesse de mise en place et de généralisation de ce système ne peut qu'être très lente, surtout si le *business case* de la CBS n'est pas démontré, ou si la loi ne la rend pas obligatoire. Les auteurs partent du principe qu'il existe un *first-mover advantage* à obtenir en suivant cette méthodologie, notamment en termes d'image et de réputation auprès de la société civile. Or, les firmes rivalisent déjà d'ingéniosité en matière de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable, qu'il s'agisse de mettre en avant des fondations à but social, des programmes de protection de l'environnement, l'efficacité énergétique etc. Quel serait donc l'avantage compétitif pour ces dernières à mettre en place des métriques contextualisées ? Seule une intervention de la GRI par exemple, prenant parti pour la contextualisation, permettrait de généraliser ce type de pratiques émergentes et de sortir le *reporting* extra-financier de son inertie.

Une autre question qui se pose est celle de l'application des lois de Daly (1990) aux capitaux humains, étant donné que celles-ci concernent uniquement les capitaux naturels. Si c'est le cas, une seule règle est de mise : que les niveaux d'impacts positifs d'une organisation ou d'une société soient au moins équivalents voire supérieurs à ceux requis pour assurer le bien-être des parties prenantes. Or de fortes incertitudes demeurent quant à la façon de mesurer à l'échelle des villes, des pays, et de la planète, les niveaux de capitaux vitaux présents et futurs nécessaires aux besoins des parties prenantes. Que faire dans les cas de ressources nationales en surplus, par exemple ?

Faut-il les mutualiser ? L'ouvrage se prévaut d'une unité locale pour l'utilisation de l'eau, mais pourrait-elle être envisagée d'un point de vue global ? Sans compter que l'exclusion des nappes phréatiques des ressources en eau utilisable semble pour le moins problématique et difficilement tenable. La notion même de bien-être, si elle est souvent reprise dans la littérature (McGillivray & Clarke, 2006 ; Stiglitz *et al.*, 2009), reste ambigüe et manque de solidité théorique ainsi que d'universalité. Enfin, on ne peut que regretter la restriction du modèle aux opérations : en effet, la transposition des mesures de performance aux produits pourrait permettre une notation globale, standardisée et globale de chaque bien de consommation ou service. Évidemment, la question de la contribution de chaque produit aux impacts sur les capitaux de la firme induirait autant de méthodes de calculs qu'il existe de méthodes d'analyse des coûts.

Il reste que le modèle présente un grand nombre de qualités. Cabot Creamery Cooperative constitue le premier utilisateur de taille non négligeable de cette méthode. Même si de nombreux calculs sont nécessaires pour définir chaque métrique de performance, la mise en application demeure relativement aisée puisque l'évaluation des performances repose sur des données simples et accessibles. De plus, la mesure de la performance sous forme de quotient et la possibilité d'une agrégation de chaque score permettent une comparaison non seulement inter-firmes, mais aussi inter-secteurs, voire inter-pays. Ces métriques contextualisées fournissent aussi une base solide à une analyse temporelle. Une utilisation généralisée de ce genre d'outils serait donc préférable à celle d'outils non contextualisés et limités à la performance financière – même si, au final, l'essentiel est que des actions soient prises afin d'améliorer ou de maintenir la durabilité une fois que les instruments ont été effectivement mis en place ■

Références

Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2006) "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)", *Actes du colloque XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy/Genève, 13-16 juin.

Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable : experiences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.

Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2014) "La double origine du développement durable : Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 17-20.

Berland Nicolas & Essid Moez (2013) "Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable", *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, pp. 27-41.

Boulding Kenneth E. (1949) "Income or welfare", *The Review of Economic Studies*, vol. 17, n° 2, pp. 77-86.

Brunsson Nils (2002) *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.

Costanza Robert & Daly Herman E. (1992) "Natural capital and sustainable development", *Conservation biology*, vol. 6, n° 1, pp. 37-46.

Daly Herman E. (1990) "Toward some operational principles of sustainable development", *Ecological economics*, vol. 2, n° 1, pp. 1-6.

Dumez Hervé (2012) "L'hypocrisie organisationnelle", *in* Saussois Jean-Michel [ed] (2012) *Les organisations – État des savoirs*, Paris, Editions Sciences Humaines, pp. 255-261.

Elkington John (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

Figge Frank, Hahn Tobias, Schaltegger Stefan & Wagner Marcus (2002) "The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n° 5, pp. 269-284.

Fisher Irving (1906) *The nature of capital and income*, New York, The Macmillan Company.

Freeman Edward (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

Jensen Michael C. (2010) "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of applied corporate finance*, vol. 22, n° 1, pp. 32-42.

Kaplan Robert S. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Cambridge, Harvard Business Press.

Lehni Markus (2004) "Deloitte Sustainability Reporting Scorecard", *Eco-efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise*, vol. 1, n° 21, pp. 73-92.

Malthus Thomas Robert (1888) *An essay on the principle of population: or, A view of its past and present effects on human happiness*, London, John Murray.

Martinet Alain Charles & Reynaud Emmanuelle (2004) *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Economica.

McElroy Mark W. & van Engelen Jo M.L. (2012) *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, London, Routledge.

McGillivray Mark & Clarke Matthew (2006) *Understanding human well-being*, Tokyo, United Nations University Press.

Meadows Donella H., Meadows Dennis, Randers Jorgen & Behrens III Williams (1972) *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, New York, Universe Books.

Mill John Stuart (1848) *Principles of Political Economy with Some of Their Applications*, London, Longmans, Green and Co.

Stiglitz Joseph E., Sen Amartya Kumar & Fitoussi Jean-Paul (2009) *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*.

World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.

Daphné poursuivie par Apollon et transformée en laurier, Le Bernin (1625)