

---

## *La Global Reporting Initiative (GRI) objet et design de recherche*

« Il me semble très clair que la GRI a permis de répandre les pratiques de reporting développement durable bien au-delà du niveau d'il y a quelques années. La diffusion des pratiques est bien plus élevée que si celles-ci s'étaient développées d'elles mêmes. » (précédent manager de projet de la GRI)

« Je suis sincèrement confiant en l'avenir de la GRI, car ce dont les gens ont besoin est un outil commun dans le champ du reporting » (membre du Board of Directors)

### **A) Présentation de la GRI**

Plusieurs initiatives de normalisation sont actuellement menées, visant à promouvoir et à cadrer les pratiques de reporting développement durable. Parmi ces démarches, les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) font figure de référence. Créée en 1997, la GRI est une initiative privée et multi parties prenantes développant des standards en matière de reporting développement durable. La GRI est devenue une organisation permanente, hautement visible dans le champ de la RSE (à titre d'exemple, la conférence de lancement de la troisième version des standards de la GRI à été ouverte par Al Gore), avec un personnel administratif dédié d'une vingtaine de personne. Comme nous allons le montrer, la GRI est une référence centrale au sein de l'architecture de normes en matière de développement durable.

La GRI est une initiative, officiellement fondée en 1997, visant à « rendre le reporting environnemental et social aussi routinier que le reporting financier » (site internet GRI, 2006). La GRI se définit aujourd'hui comme une « institution indépendante basée aux Pays-Bas, dont l'objectif est d'animer un processus multi parties prenantes visant à développer et à diffuser des principes directeurs communs au niveau mondial en matière de reporting développement durable. Ces principes directeurs sont d'usage volontaire et concernent tout type d'organisation cherchant à effectuer un reporting sur ses performances économique, environnementale et sociale. [...] La GRI est devenue une institution indépendante en 2002, et est un centre de collaboration du programme des nations unies pour l'environnement – UNEP- et travaille en collaboration avec le Global Compact, initié par le secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan. » (site internet GRI, 2006). Afin de diffuser et de cadrer les pratiques de reporting environnemental et social, la GRI produit une série de documents et de standards, à différents niveaux (cf. schéma 4.4) :

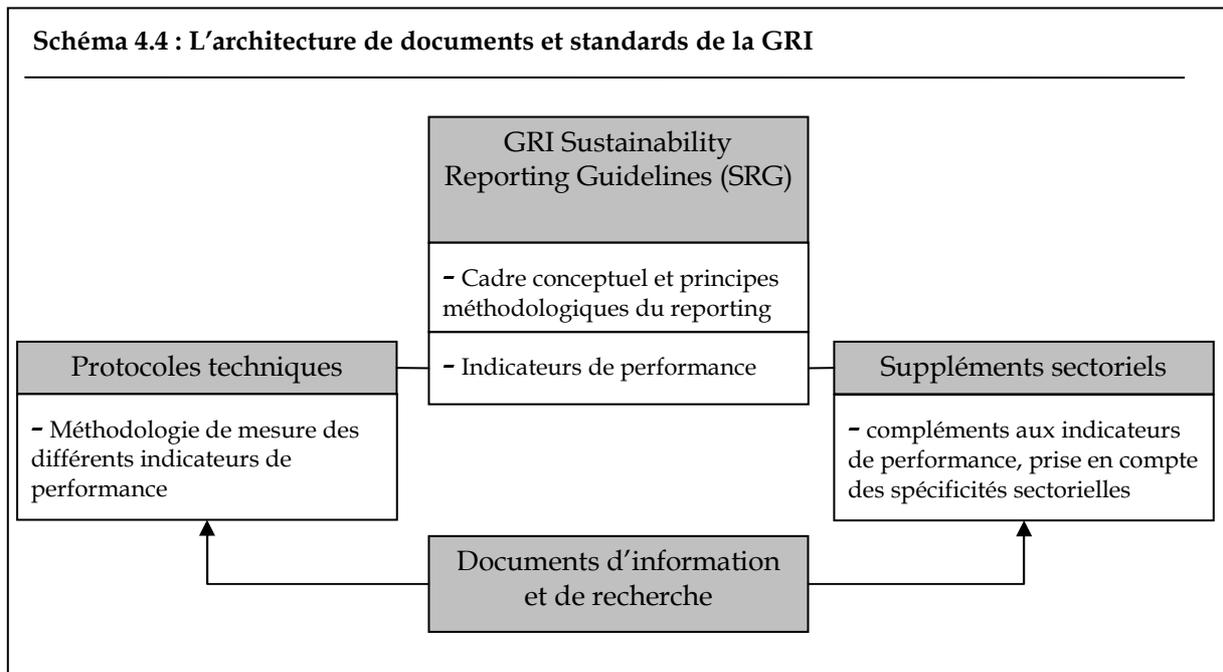
- elle définit un ensemble de **principes de reporting et de cadres visant à structurer les pratiques de reporting environnemental et social**. Par analogie aux principes comptables, les principes définis par la GRI fournissent aux différents utilisateurs des guides d'action pouvant servir de références normatives pour structurer une démarche de reporting. Ces principes (par exemple : exhaustivité, pertinence, comparabilité, régularité, précision, clarté, auditabilité, etc.) définissent les attendus d'une telle démarche et fournissent des étalons de sa qualité<sup>141</sup>. Au-delà de ce cadre conceptuel, les documents GRI fournissent, depuis janvier 2005, des principes permettant de définir de manière systématique le périmètre de consolidation d'une organisation.

---

<sup>141</sup> On pourrait comparer ces principes à la définition de « fonctionnal requirements » dans le domaine de la conception de produit et dans les méthodes de systematic design (Pahl et Beitz, 1988).

- elle fournit une série d'indicateurs de performance, pouvant être comparés à un plan comptable dans le domaine de l'environnement et du social. Ces indicateurs, conçus pour être de portée générale, sont -a priori- applicables à toutes les organisations. Avec les principes de reporting présentés ci-dessus, ils sont synthétisés dans un document, les « sustainability reporting guidelines » (principes directeurs en matière de reporting développement durable), qui constituent le cœur de l'architecture de standards élaborés par la GRI.
- Au-delà des sustainability reporting guidelines (SRG), la GRI produit différents types de documents :
  - o un ensemble de protocoles techniques visant à accompagner les utilisateurs dans la manière de mesurer différents indicateurs de pilotage. Ces protocoles techniques viennent détailler des points abordés dans les SRG (par exemple concernant la détermination du périmètre de reporting), où proposent un guide méthodologique pour standardiser la mesure de différents indicateurs de performance (consommation d'eau, d'énergie, mesure des émissions de gaz à effet de serre, etc.).
  - o un ensemble de suppléments sectoriels, proposant un ensemble d'indicateurs spécifiques à des secteurs d'activités. A ce jour, 7 suppléments sectoriels ont été élaborés dans le domaine des services financiers, de la logistique et des transports, de l'extraction minière, des agences publiques, des tour-opérateurs, des télécommunications et de l'automobile.
  - o des « research reports » et autres documents de communication fournissant un état des lieux sur les pratiques de reporting dans certains domaines et secteurs (secteur public, petites et moyennes entreprises), des versions préliminaires de protocoles techniques (reporting en matière de Sida), ou des documents explicitant les liens entre la GRI et d'autres initiatives sectorielles de normalisation dans le domaine de la RSE (Global Compact, OCDE, AA1000, etc.).

Schéma 4.4 : L'architecture de documents et standards de la GRI



## B) La pertinence de la GRI comme objet d'étude

La GRI présente un triple intérêt en tant qu'objet d'étude. Tout d'abord, la GRI se situe au centre des initiatives de standardisation en matière de développement durable. La GRI est reconnue comme une instance de standardisation centrale, susceptible de jouer un rôle structurant sur les pratiques de reporting environnemental et social et leur diffusion. Ce constant est commun au sein des milieux académiques (Berthoin Antal et al., 2002; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2003; Kolk, 2003; Chatterji et Levine, 2006; Etzion et Ferraro, 2006), des praticiens (ORSE, 2004; Standard&Poor's et al., 2004; GPPI, 2006) et des acteurs publics (Bayard, Panier-Runacher et Muet, 2002). La GRI est souvent considérée comme « l'un des plus importants moteurs des pratiques de reporting depuis 1997 » (Standard&Poor's & al., 2004 : 7). Cette dimension potentiellement structurante est liée à la position centrale de la GRI dans le paysage des normes en matière de management de la RSE et de développement durable (cf. encadré suivant).

Un second intérêt de la GRI en tant qu'objet de recherche a trait à son caractère instrumenté, qui lui donne un statut potentiellement structurant de « technologie invisible » (Berry, 1983), ayant le potentiel d'influencer les pratiques des entreprises et les formes de relations entre les organisations et la société. D'un point de vue analytique, la GRI peut ainsi être analysée comme un concepteur de pratiques socialement responsables et une arène susceptible d'influencer la signification du concept de RSE et de développement durable dans le champ du management (Acquier et Gond, 2006).

D'un point de vue analytique, l'existence d'un outil et de plusieurs versions présente aussi des opportunités d'investigation intéressantes : ainsi, les débats techniques autour du choix des indicateurs matérialisent-ils les débats et les jeux de pouvoir entre acteurs, de même qu'ils permettent de tracer les apprentissages effectués, les enjeux et les choix stratégiques opérés durant la période. En cela, l'analyse des standards et de leur évolution permet d'aller au-delà d'une simple analyse des discours : en confrontant les discours avec l'évolution observable des standards, elle offre au chercheur une capacité de distanciation critique et d'interaction avec les acteurs de terrain.

Enfin, les propriétés de la GRI en font un objet de recherche particulièrement intéressant pour notre propos : elle permet à la fois de comprendre les enjeux associés à l'élaboration d'une architecture instrumentale et elle offre un cas d'institutionnalisation générative. Les acteurs en charge de la démarche et de son pilotage sont conscients de cette dimension générative, qu'ils soulignent lorsqu'ils exposent la nature et la philosophie de la démarche. Ainsi, Ernst Litgeringen, directeur général de la GRI depuis 2002, souligne l'impossibilité de s'appuyer sur une base d'expertise unique pour développer les pratiques et les règles en matière de reporting environnemental et social : « quelles que soient les solutions que nous adoptons collectivement pour faire face aux enjeux de développement durable, celles-ci nécessiteront inévitablement des changements dans nos valeurs, nos croyances, nos comportements de consommation, nos business models et nos stratégies d'investissement. Aucun expert n'est en mesure, actuellement, de prescrire de manière unilatérale quels seront ces changements. Toute tentative [...] génèrerait inévitablement des coûts collatéraux. Nous devons plutôt découvrir collectivement les changements nécessaires, les négocier, les modifier et les renouveler. Et nous devons créer la structure institutionnelle permettant de communiquer sur ces enjeux à venir auxquels les entreprises seront inévitablement confrontées dans les décennies à venir » (Litgeringen, 2006). En outre, l'existence de trois versions des guidelines montre que la GRI se positionne à la fois comme une initiative de standardisation et comme un forum d'exploration visant à élaborer des pratiques de reporting pertinentes.

Un dernier point concerne la dimension multi parties prenantes de la GRI. Un tel modèle revendique une approche originale d'élaboration des normes, cherchant à garantir une dimension démocratique et la prise en compte de l'intérêt public par le biais d'un processus de concertation avec l'ensemble des parties concernées. Dans un contexte de mondialisation remettant en question les formes de régulation traditionnelles (Beck, 2003b), de telles démarches peuvent être présentées comme un nouvel horizon des politiques publiques, permettant de gouverner de manière plus souple, adaptative et évolutive (Reinicke, 1998; Reinicke et Deng, 2000). Cependant, les enjeux en terme de pilotage de telles démarches restent peu étudiés alors qu'ils soulèvent de nombreuses questions. Dans un contexte multi parties prenantes, quelles formes de gouvernance permettent de prévenir la capture de tels processus par des intérêts particuliers ? Comment maintenir la coopération et résoudre ou prévenir les conflits qui risquent de mettre en péril de telles initiatives ? Quel est le potentiel de régulation de telles démarches ? Sont-elles porteuses d'un renouvellement de la notion même d'intérêt général ? Est-il possible de les considérer sur le même plan qu'une forme d'intervention publique et de régulation traditionnelle ? Dans quelle mesure ces processus sont-ils garants de l'intérêt public ?

#### **Encadré 4.2 : La GRI dans le paysage des normes managériales du développement durable**

Au niveau le plus général, les standards tels que le Global Compact<sup>142</sup> ou les codes, comme par exemple les principes édictés par le pasteur Sullivan<sup>143</sup>, définissent des *principes d'action* a priori universellement applicables, auxquels sont censés souscrire les dirigeants d'entreprise. S'ils peuvent offrir un cadrage général d'élaboration d'une politique de responsabilité sociale ou de développement durable, ils ne se différencient pas fondamentalement des codes d'éthiques et constituent un moyen de visibiliser en externe l'existence de codes de déontologie. Par contre, ces codes sont largement critiqués car ils laissent totalement ouverte la question de l'instrumentation, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre concrète de telles démarches.

A un niveau plus managérial, plusieurs organismes de certification nationaux (Afnor, British Standard Institute) ont élaboré des standards sous forme de système de management (cf. le standard français SD21000 à destination des PME, la Sigma Initiative dans le cadre du BSI), etc. En la matière, le standard AA1000, élaboré en 1999 par le cabinet de conseil AccountAbility et son fondateur Simon Zadeck, a fait figure de précurseur<sup>144</sup>. Le standard AA1000 propose un système de management, fondée sur un processus d'engagement entre l'organisation et ses parties prenantes. AccountAbility

<sup>142</sup> En 1999, au Forum économique mondial de Davos (Suisse), le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé un « pacte mondial » entre l'ONU et les entreprises; la phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Ce pacte a pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socioéconomiques. Pour être affiliée à l'initiative du pacte mondial, les entreprises du secteur privé et leur dirigeants doivent signifier à l'ONU leur adhésion à dix principes couvrant l'ensemble des domaines d'actions de l'ONU (droits de l'homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption) et traduire ces principes dans leurs pratiques internes. Cependant les modalités de cette mise en œuvre ne sont pas explicitées par l'ONU.

<sup>143</sup> Les Principes Sullivan constituent une sorte de code de conduite pour les entreprises. Le pasteur Leon Sullivan, a conçu les Principes Sullivan de responsabilité sociale en 1977 alors qu'il siégeait au conseil d'administration de la General Motors, qui était alors le principal employeur de Noirs en Afrique du Sud, pays qui était alors sous le régime de l'apartheid. Ils prescrivent le respect des droits de la personne, l'égalité des chances, le respect des employés, l'équité des rémunérations et le respect des droits de la propriété intellectuelle.

<sup>144</sup> avec le British Standard Institute et l'ONG Forum for the Future, AccountAbility est par ailleurs l'une des trois organisations ayant initié le projet Sigma

cherche à offrir un package complet de standards, allant du système de management aux normes de vérification. Ainsi, AccountAbility propose à ses clients l'« AA1000 assurance standard » permettant d'attester formellement les progrès réalisés par l'entreprise dans le cadre de sa politique de stakeholder engagement.

En ce qui concerne la vérification des données, plusieurs standards de conformité ont été établis : élaborée par le Council on Economic Priorities aux Etats-Unis, la norme SA 8000 définit, en s'appuyant sur les textes de référence de l'OIT, un système de management concernant le respect des droits fondamentaux des travailleurs le long de la chaîne de valeur et de la filière d'activité de l'entreprise (elle concerne ainsi les pratiques des fournisseurs, etc). L'accréditation SA 8000 requiert une sensibilisation des dirigeants à la démarche, l'élaboration d'un système de management, et la conduite d'une démarche d'audit de certification par une tierce partie.

Dans le domaine de l'audit des données extra financières communiquées par les entreprises dans leurs rapports de développement durable, l'IFAC (fédération internationale des experts comptables), a édité la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement), détaillant la démarche à suivre pour atteindre des niveaux d'engagement d'assurance « raisonnable » ou « limitée ».

On recense aussi une multitude d'initiatives sectorielles (labellisation des fonds Socialement Responsables par le CIES en France, standards sectoriels dans l'industrie forestière, la construction - Leed aux Etats-Unis, Bream au Royaume-Uni, HQE en France -, etc.).

Au sein de ce paysage, la GRI occupe une place à part. Elle se distingue des standards généraux par sa dimension instrumentale et sa visée d'opérationnalisation managériale. De même, du fait de son statut d'architecture instrumentale, elle se situe à la croisée des différentes initiatives de standardisation mentionnées plus haut : ainsi, en cherchant à élaborer des indicateurs de communication et à fiabiliser les processus de reporting, la GRI combine à la fois les contraintes techniques des comptables et auditeurs, mais aussi celles des standards sectoriels qui permettent d'identifier les indicateurs les plus pertinents dans un domaine donné.

## C) Design de recherche

### 1) Méthodologie

S'il semble aujourd'hui clair que la GRI occupe une position centrale dans l'architecture de standards managériaux du développement durable, cette position n'apparaissait pas aussi nettement au début de la démarche de recherche. L'identification d'un objet de recherche dans un champ aussi ouvert et protéiforme que le champ managérial du développement durable nous semble constituer un enjeu de méthode important. La sélection de la GRI comme objet de recherche s'est effectuée en plusieurs temps. Nous sommes ainsi passés par une première phase relativement ouverte et exploratoire, dont l'objectif consistait à décrypter et à identifier le rôle de différents standards dans l'élaboration de marchés de la RSE (Acquier, Aggeri et Abrassart, 2004). C'est à l'issue de cette analyse (essentiellement basée sur des données secondaires et quelques entretiens exploratoires) que s'est révélé l'intérêt et l'originalité de l'étude du processus de la GRI. Si l'étude de la GRI s'inscrivait dans un programme de recherche au sein du CGS de l'école des Mines de Paris (Aggeri et al., 2005), les questions de recherche étaient assez larges au départ et ont été construites par aller retour et confrontation entre le terrain et des champs de littérature. Cette démarche assez proche de logiques de théorisation à partir de problèmes (« problem based theoryzing »), où le chercheur, observant des phénomènes originaux, cherche à théoriser les crises de l'action collectives observables sur son terrain (Davis et Marquis, 2005; Pfeffer, 2005; Rousseau, 2005; Nifadkar et Tsui, 2006). A ce titre, il apparaît

pertinent, en particulier dans des situations émergentes, d'allouer une période significative à l'exploration des objets de recherche potentiels, en explorant différents objets via des documents secondaires et des explorations ponctuelles et ciblées afin de jauger de la pertinence et du potentiel du terrain de recherche.

Une fois le terrain de recherche identifié, nous avons cherché à analyser le processus d'institutionnalisation de la GRI. Nous avons adopté une approche qualitative, qui apparaît appropriée pour étudier des phénomènes émergents et mal qualifiés, pour lesquelles des relations causales apparaissent difficiles à définir *ex ante* (Glaser et Strauss, 1967; Marschall et Rossman, 1995; Lee, 1999). Une telle approche, proche des acteurs et du terrain, apparaît en effet pertinente pour étudier des phénomènes innovants et faire émerger de nouveaux concepts de l'analyse par des boucles d'aller-retour entre les cadres d'analyse et les acteurs de terrain. L'interaction avec les acteurs de terrain s'est faite, la plupart du temps, par le biais d'entretiens semi directifs, visant à reconstituer une histoire de la GRI en distinguant différentes étapes de son histoire. Dans notre cas, c'est par ce processus d'itération entre données et théories et par un processus de circulation entre différents niveaux d'analyse - faits mis en forme, théorie intermédiaire, théorie générale, axiomatique - (David, 2000b) que nous avons mis en forme les données du terrain, construit notre cadre d'analyse pour compléter les approches néo-institutionnalistes traditionnelles, et qu'a émergé le concept d'institutionnalisation générative.

## 2) *Recueil des données*

Deux types de données ont été recueillies pour dresser une histoire de la GRI, des données primaires collectées à l'occasion d'entretiens formels ou de discussions informelles (lors de conférences ou d'événements ayant trait au reporting développement durable) avec différents acteurs de la démarche. Les données secondaires se composent des documents et standards produits par la GRI et d'articles de journaux ou de recherche portant sur la GRI.

Les données primaires mobilisées dans ce chapitre sont des entretiens semi directifs menés avec différents acteurs ayant participé à l'histoire de la GRI depuis sa création (voir tableau 4.4). Une première série d'entretiens a été conduite avec des acteurs participant à la démarche au niveau des groupes de travail de révision des lignes directrices de la GRI. Nous avons ensuite mené une série plus ciblée avec des acteurs ayant participé aux premières heures de la démarche (le premier manager du projet, et deux des quatre entrepreneurs institutionnels, les premiers syndicalistes à avoir intégré la démarche, etc.). Nous avons fini par compléter ces entretiens en contactant des membres des différents organes de gouvernance de la GRI (Stakeholder Council, Board of Directors, Technical Advisory Committee, Secretariat). Nous avons conduit un total d'une quinzaine d'entretiens (d'une durée d'une à trois heures), avec des acteurs couvrant l'ensemble des organes de fonctionnement de l'organisation, et couvrant l'ensemble de son histoire de 1997 à aujourd'hui. Les entretiens qui nous sont apparus les plus riches ont fait l'objet d'une retranscription systématique, et des extraits seront utilisés pour étayer notre analyse dans la partie de présentation des résultats.

De nombreuses données secondaires ont été collectées et ont été recoupées avec les entretiens. Comme nous l'avons souligné, l'analyse des instruments produits par la GRI (prioritairement les guidelines) a fourni un support d'analyse des transformations des standards GRI qui a permis de compléter, de valider et de structurer les entretiens (en abordant les questions des débats sur les métriques observables au sein de la GRI). Par ailleurs, l'histoire de la GRI a été complétée par une analyse de nombreux documents produits par l'institution (business plans, drafts, guides d'explications et d'accompagnement

temporaires des nouveaux standards) ou par des acteurs en lien avec l'initiative (réponses formelles aux consultations publiques de la GRI, informations externes sur la démarche, etc.). Les différents articles et documents abordant l'histoire de la GRI ont par ailleurs permis, en les recoupant via les entretiens, d'établir une base de faits sur l'histoire de la GRI. Celle-ci a ensuite été discutée et validée à travers les différents entretiens réalisés.

Nous avons donc cherché à produire une histoire de la GRI en détaillant la transformation de la nature des enjeux de l'élaboration de standards en matière de reporting environnemental et social au cours de la période. Nous avons cherché à caractériser les modes de pilotage d'une telle démarche et les grandes classes d'arbitrages effectués au fil du processus. Des versions préliminaires de l'histoire qui suit ont fait l'objet d'une validation avec une partie des acteurs rencontrés, qui ont validé le découpage historique retenu et notre analyse des enjeux de l'institutionnalisation de la GRI.

**Tableau 4.4 : liste des personnes interviewées**

Personne rencontrée	Fonctions hors GRI	Rôle au sein de la GRI	Date / durée entretien
Roger Adams	Directeur exécutif de la branche technique, Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)	Membre du conseil d'administration de la GRI Responsable du Technical Advisory Committee	07/09/05 1h30
Jacqueline Aloisi de Larderel	Ancienne directrice PNUE - DTIE	Membre du conseil d'administration de la GRI (1997-...)	20/ 10 / 05 2h40
Priscilla Crubezi	Consultante DD, anciennement mission DD / qualité, Caisse des Dépôts et Conciliations (CDC)	Membre du stakeholder council (1999 - 2006)	04/ 05/ 06 2h00
Damir Dragicevic,	GRI	Technical Development Coordinator	07/04/06 1h15
John Elkington	Fondateur et directeur, SustainAbility	Membre du premier Steering Committee	13 / 07 / 06 20 min
Linda Funnell-Milner	GRI	Ancienne coordinatrice du STK council	01/10/05 1h00
Sean Gilbert,	GRI	Director Technical Development	10/03/06 1h15
Judy Henderson	Chair Northern River Catchment Management Authority, NSW Government	Directrice du Board of Directors (2000-2007)	11/ 11/06 1h00
Dwight Justice	ICTU - haut dirigeant (Conféd. Internatio. Syndicats Libres)	Membre de groupes de travail indicateurs sociaux Représentant syndical proche du board GRI	30/03/06 1h15
Judy Kuszewski	Directrice associée, SustainAbility Membre du conseil, Institute of Social and Ethical Accountability	Première chef de projet opérationnel GRI (1997-2000) Membre du stakeholder council (2000 - ...)	01/10/05 1h45

Ernst Litgeringen	Directeur Général, GRI	Membre du Board, Directeur exécutif de la GRI (directeur secrét. GRI)	20/11/06 30 min.
Martha Ordonez	GRI	Quality Control Officer	15/03/06 1h00
Alyson Slater	GRI	strategic positioning	10/03/06 1h00
Cornis Van der Lugt	UNEP - DTIE. Correspondant UNEP de la GRI	Membre du groupe de travail sur les protocoles techniques	octobre 04 ; avril 2005 2 * 1h30
Simon Zadek	Fondateur et directeur, AccountAbility	Membre du premier Steering Committee	13 / 07 / 06 20 min

### 3) Organisation et restitution des données

Nous relirons le processus de développement de la GRI à travers différentes étapes. Chaque étape soulève des questions spécifiques en terme d'institutionnalisation et peut être relue à travers le cadre d'analyse Connaissances / Relations / Instruments mis en avant précédemment. La manière dont ces variables ont été opérationnalisées est détaillée dans le tableau suivant :

**Tableau 4.5 : opérationnalisation des variables Connaissance, Relations et Instruments dans l'histoire de la GRI**

Variable	Définition	Opérationnalisation dans l'histoire de la GRI
<b>Connaissance</b>	Proposition a statut logique (pouvant renvoyer aux savoirs tacites et représentations des acteurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadres cognitifs (valeurs, formes d'expertises) mobilisés par les acteurs dans l'élaboration des standards</li> <li>- processus d'apprentissage</li> <li>- nature des apprentissages produits (connaissances dans le champ du reporting, expertises managériales, etc.).</li> </ul>
<b>Relations</b>	Manière dont un acteur est relié et interagit avec d'autres individus dans un système social donné	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réseaux sociaux des différents acteurs</li> <li>- formes organisationnelles structurant les relations et le mode de développement des standards</li> <li>- nature conflictuelle ou coopérative des relations / objet des conflits ou coopérations</li> </ul>
<b>Instruments</b>	Techniques et dispositifs soutenant et structurant l'action dans un système social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- outils supportant et structurant l'élaboration des lignes directrices</li> <li>- standards produits par la GRI</li> </ul>