
Le développement durable comme contrôle externe une proposition de formalisation

Afin de développer plus en profondeur les enjeux de l'élaboration d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, nous commencerons par en proposer une approche formalisée. Nous allons ainsi nous livrer à un tel travail de formalisation à travers notre grille d'analyse, présentée dans le chapitre 2 (modèle de performance, objets d'action, dispositifs). Nous nous efforçons, suivant une approche stylisée, de dégager un « idéal type » de ce modèle de pilotage.

Comme nous l'avons souligné, une dérive possible d'un travail de formalisation concerne la tentation d'évacuer les ambiguïtés du modèle et de véhiculer une représentation totalement aboutie, unifiée et fonctionnelle du développement durable comme contrôle externe. Une telle représentation serait abusive et en décalage sensible avec la réalité, marquée par le bricolage et différentes ambiguïtés. D'un autre côté, le travail de formalisation peut aussi constituer un moyen utile pour révéler des objectifs des acteurs, les ambiguïtés, les inaboutissements et les limites d'un modèle de pilotage en cours d'élaboration. C'est dans cette perspective que nous nous livrerons à cet effort de formalisation.

Pour ce faire, nous abordons tout d'abord les enjeux méthodologiques associés à l'émergence d'un modèle de pilotage inabouti aux foyers de production multiples (A). Ensuite, nous proposerons une représentation formelle et stylisée du développement durable comme contrôle externe (B). Dans un troisième temps, nous soulèverons les questions associées aux limites, ambiguïtés incertitudes d'un tel modèle (C).

A) Comment étudier un modèle de pilotage aux concepteurs multiples ?

Le sens de la démarche étant clarifié, la formalisation du développement durable comme contrôle externe pose une deuxième série de problèmes, d'ordre méthodologique. Dans un contexte international, il apparaît ainsi difficile d'identifier un architecte unique du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. La formalisation d'un tel modèle apparaît plutôt comme une agrégation progressive de contributions multiples émanant d'une multiplicité d'acteurs, structurés par des représentations diverses, qui ont contribué à façonner progressivement le modèle de performance, les objets d'action et les dispositifs. Cette multiplicité et cet éparpillement des foyers de production du modèle de pilotage pose des problèmes méthodologiques délicats. En effet, où chercher et comment identifier les acteurs et documents de référence qui exercent une influence structurante ? Comment situer les foyers de production centraux ?

Le champ d'étude des politiques publiques est confronté à des questions analogues depuis une dizaine d'années. Ce problème a été particulièrement prégnant au sein des analyses cognitives des politiques publiques (Muller, 2000, 2006), qui s'interrogent notamment sur la manière dont émergent et se diffusent des idées, des doctrines et des représentations qui vont structurer l'ensemble des politiques publiques. Ces recherches visent ainsi à étudier la manière dont s'élabore le « référentiel » des politiques publiques, c'est-à-dire le cadre de référence mental, les représentations ou l'image de la réalité sur

laquelle les politiques publiques cherchent à intervenir⁹⁴. Une transformation contemporaine majeure dans le domaine des politiques publiques, à l'œuvre depuis les années 90 sous l'effet de la mondialisation, concerne la diffusion internationale d'un nouveau référentiel global des politiques publiques : le référentiel de marché. Au-delà du contenu de ce référentiel, son mode de production se trouve radicalement transformé. En effet, l'Etat nation ne constitue plus l'unique foyer de production du référentiel, comme c'était le cas auparavant. Les arènes se déplacent et sont de plus en plus distribuées : le référentiel global est le résultat complexe d'interactions entre des réseaux d'entreprise et financiers, des institutions internationales (FMI, OMC), les réseaux de la société civile (ONG), les entreprises, les Etats, etc. (Muller, 2006).

Un tel contexte rend l'étude de la production des référentiels délicate. Pour résoudre ce problème, les analyses cognitives des politiques publiques ont notamment emprunté certaines approches au courant de la sociologie de la traduction pour mettre en avant le rôle d'acteurs de traduction (Callon, 1986), de transcodage (Lascoumes, 1994, 1996) ou de médiation⁹⁵. La caractéristique clé de ces acteurs tient à leur capacité de faire le lien entre les différents réseaux et niveaux d'action (global et sectoriel, pour reprendre la terminologie de l'analyse cognitive des politiques publiques), et à articuler, au sein d'un même discours, des éléments jusqu'alors considérés comme indépendants.

Ces perspectives sont utiles pour avancer dans l'analyse de l'émergence des problématisations managériales du développement durable. Tout comme les nouveaux référentiels des politiques publiques, la formalisation d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe met en jeu des foyers de production hétérogènes. Parmi ces différents acteurs, il est possible de s'interroger sur les principaux acteurs de transcodage, c'est-à-dire sur les acteurs qui, à la frontière entre plusieurs environnements (entreprises et ONG), sont en capacité de produire un discours cohérent, de regrouper des idées, d'effectuer des associations entre des éléments jusqu'alors considérés comme indépendants ou contradictoires. Le premier chapitre de cette thèse, ainsi que des travaux antérieurs, nous ont amené à souligner le rôle central des consultants britanniques dans un tel processus (Acquier et al., 2005; Aggeri et al., 2005). Ces consultants ont joué un rôle central dans la formalisation du modèle de pilotage du contrôle externe. Néanmoins, il est aussi nécessaire de dépasser une approche uniquement centrée sur la production de discours pour comprendre comment ces derniers s'incarnent et se diffusent à travers des outils, des dispositifs et des pratiques. Ce processus implique des acteurs de diffusion (consultants « mainstream », normalisateurs, représentants des entreprises, etc.), qui, en

⁹⁴ Ces référentiels peuvent être analysés à un niveau global (valeurs et théories générales sur le rôle de l'acteur public, les domaines d'action prioritaires et les modes d'action les plus appropriés) et sectoriel (politiques concrètes sectorielles, représentations du secteur, de la discipline ou de la profession).

⁹⁵ L'idée de *traduction* est associée à un processus de mise en forme et d'élaboration d'un discours fédérateur et partagé au sein d'un collectif. Se référant aux travaux de Callon et de la sociologie de l'innovation, Lascoumes s'intéresse quant à lui aux opérations de *transcodage* par lesquelles des positions, pratiques et idées jusqu'alors diffuses sont agrégées, recyclées, et formalisées en un ensemble cohérent et gouvernable. La notion de transcodage, proposée par Lascoumes (1994, p.22), fait référence à « l'ensemble des activités de regroupement et de traduction d'informations et de pratiques dans un code différent. Transcoder, c'est d'une part agréger des informations éparses et les lire comme une totalité ; c'est aussi les traduire dans un autre registre relevant de logiques différentes, afin d'en assurer la diffusion à l'intérieur d'un champ et à l'extérieur de celui-ci ». Pour Pierre Lascoumes, « transcoder, c'est rendre gouvernable. (...) Etre en situation de pouvoir dans un réseau d'action publique, c'est avoir une forte capacité d'intégration de l'hétérogène, de recyclage des pratiques discursives et matérielles routinisées, de développement d'alliances stabilisantes et de production de principes de jugement des actions entreprises » (Lascoumes, 1996 p.338).

encastrant ces représentations dans des rapports, des méthodologies et des outils, ont exercé une influence moins directe et visible mais non moins importante sur la structuration et la diffusion d'un tel modèle. Par la suite, nous différencierons donc trois types d'acteurs dans ce processus :

1. Au niveau le plus général, quelques acteurs, ont joué un rôle central dans la mise en forme d'un langage managérial du développement durable. Leurs approches sont condensées dans des ouvrages managériaux aux accents souvent visionnaires et prophétiques : articulant les transformations de la société, la dégradation de l'environnement et les évolutions de l'environnement concurrentiel des entreprises, ils annoncent une révolution du capitalisme et des relations entre entreprises et société. Parmi ces acteurs qui ont joué un rôle fondamental dans le cadrage cognitif du développement durable, il nous semble particulièrement important d'étudier le rôle de l'américain Paul Hawken et des britanniques John Elkington et Simon Zadek⁹⁶. Dans les cadres d'Hatchuel et Weil (1992), ces acteurs ont directement participé à l'élaboration d'une utopie mobilisatrice et d'un « mythe rationnel » du contrôle externe (Hatchuel, 1997). Positionnés à la frontière entre plusieurs champs (l'environnement, les entreprises, les milieux académiques, les investisseurs), ils ont, en produisant des concepts, largement contribué à la construction du sens de la notion de développement durable et la diffusion de tels modèles et représentations dans l'univers du management. Nous qualifions ces acteurs de « prophètes »⁹⁷, qui contribuent largement à la construction et à la diffusion des croyances collectives et des mythes rationnels dans un champ donné.
2. A un second niveau, un ensemble d'acteurs joue un rôle essentiel de *relais de diffusion et de reformatage* de ces discours sous une forme plus objective et rationalisée. On peut classer dans cette catégorie des représentants d'associations professionnelles comme le WBCSD (Holliday, Schmidheiny et Watts, 2003), de même que les figures plus traditionnelles du consulting élaborant des rapports sur le « business case du développement durable », produisant des rapports sur l'état des marchés du développement durable. Les sociétés spécialisées, SustainAbility ou AccountAbility, fondées respectivement par John

⁹⁶ Le lecteur pourrait s'étonner de l'absence d'autres ouvrages et d'auteurs ayant influencé les développements de ces « prophètes », comme R. Edward Freeman (1984) en ce qui concerne la théorie des parties prenantes ou Rachel Carson (1962) en matière d'environnementalisme. Ces auteurs ont influencé les représentations des consultants et se trouvent recyclés et transcodés dans le discours managérial contemporain du développement durable. Cependant, ils ne jouent pas un rôle direct dans la formation de ces discours et leur diffusion dans le champ du développement durable.

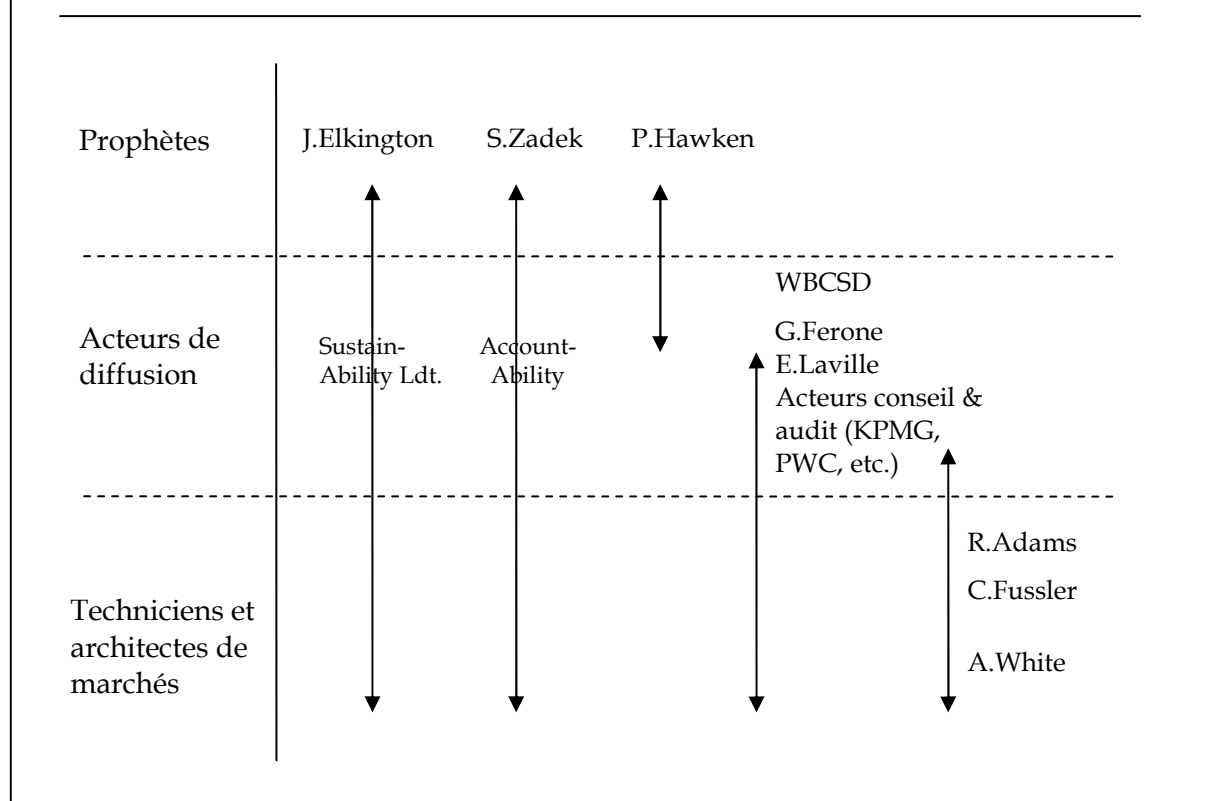
⁹⁷ Dans notre utilisation du terme « prophète », la référence au religieux est métaphorique. Cette référence au religieux peut apparaître surprenante dans un contexte où la diffusion managériale du terme de développement durable s'est accompagnée d'un processus d'« amoralisation » - au moins apparent - des discours et une mise à distance des dimensions religieuses qui ont été à l'origine du concept de RSE. Les dimensions éthiques et normatives, réintégrées dans le cadre plus neutre du *business case* ou de la *triple bottom line*, apparaissent ainsi masquées et évincées des discours managériaux. Néanmoins, nous avons montré que la dimension religieuse constitue une *métaphore utile pour comprendre les mécanismes de diffusion de la RSE et du développement durable dans le champ managérial* (cf. Acquier, Gond et Igalens, 2005). Il apparaît alors pertinent d'analyser l'action des « gourous » du développement durable comme celle d'entrepreneurs de morale (Becker, 1985) ou de nouveaux croisés (Glazer et Glazer, 1998) cherchant à promouvoir les questions environnementales sur l'agenda politique et des entreprises. A titre d'exemple, Simon Zadek rappelle dans son ouvrage *The Civil Corporation* (2001, p.155), la réaction d'un membre du conseil d'administration d'une compagnie d'assurance en 1996, lui demandant, à la suite d'une présentation, s'il était évangéliste chrétien ou communiste ! Il est aussi intéressant de souligner que la parole de ces acteurs se trouve condensée dans des ouvrages de référence cherchant à justifier l'action, à mobiliser les entreprises, à diffuser une nouvelle vision du capitalisme et des relations entreprises / société, et, dans une certaine mesure, à évangéliser le management.

Elkington et Simon Zadek, peuvent être elles aussi considérées comme des organes de diffusion et de formalisation. On peut aussi inclure différents acteurs ayant créé de nouveaux marchés et de nouvelles entreprises en s'inspirant des visions des « prophètes ». Ainsi, c'est suite à son expérience aux Etats-Unis que Geneviève Féron a décidé de fonder une agence de rating en France (Gond, 2006b). De même, la société de conseil française Utopies, fondée par Elizabeth Laville, a-t-elle été modelée sur l'exemple de sa consœur britannique SustainAbility avec laquelle elle collabore officiellement sur plusieurs missions.

3. A un troisième niveau, plusieurs acteurs, que nous qualifions de *techniciens et architectes de marchés* participent à la mise en forme et à la mise en outil concrète de ces idées. On trouve à ce niveau différents acteurs menant des initiatives institutionnelles de standardisation (par exemple la Global Reporting Initiative qui vise à standardiser la communication environnementale et sociale des entreprises), les méthodologies d'engagement avec les parties prenantes, ou des outils d'évaluation des risques extra financiers. Construisant de nouveaux marchés, ces acteurs sont en charge de *la conception d'une infrastructure matérielle* qui supporte le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Leur action est largement distribuée : elle met en jeu de multiples acteurs qui vont mobiliser leurs expertises (audit, outils d'évaluation des risques, etc.) afin d'opérationnaliser le modèle de pilotage et de vendre de nouveaux services. Différents travaux (notamment dans le champ du néo institutionnalisme sociologique) ont montré que, dans une phase d'émergence, tout nouvel acteur, outil ou démarche doit justifier de son utilité et de la nécessité de son existence pour être accepté par les acteurs déjà institués (Aldrich et Fiol, 1994). Dans ces phases d'émergence, ces efforts de légitimation passent souvent par l'explicitation des philosophies gestionnaires des outils et dispositifs (Moisdon, 1997) : ces philosophies gestionnaires apparaissent de manière explicite dans différents documents (parties introductives présentant l'intérêt et l'utilité d'une norme, site internet, etc.) dans lesquels les acteurs présentent leur logique et cherchent à convaincre les utilisateurs potentiels⁹⁸. Il est alors possible de comparer ces philosophies gestionnaires avec les discours des « prophètes », pour s'interroger sur les écarts et les distorsions qui surviennent à mesure que les projets des « prophètes » sont encadrés dans des outils et dispositifs concrets par différents experts. Dans notre cas, il apparaît que des experts tels que Roger Adams (ACCA - Association of Chartered Certified Accountants) et Allen White (Ceres - Coalition for Environmentally Responsible Economies) dans le domaine du reporting externe, ou Claude Fussler (ancien directeur du WBCSD, ancien qualificateur) dans le domaine de la gestion de la qualité ont joué un rôle significatif dans l'élaboration de standards et d'outils supportant le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

⁹⁸ Ainsi, les premiers outils managériaux explicitent-ils en détail leur raison d'être et leur philosophie managériale : un exemple significatif est celui des standards managériaux de la GRI en matière de reporting environnemental et social : le quart de la première version des standards GRI était consacré à la justification de l'existence d'une telle norme (nécessité de mettre en œuvre des démarches de reporting, manière dont le reporting répond aux attentes des parties prenantes dans un environnement concurrentiel instable, etc.). Cette proportion s'est ensuite réduite dans les versions suivantes, devenant plus implicite, tenue pour acquise et incorporée au sein des standards.

Schéma 3.2 : Une représentation des rôles et acteurs de transcodage participant à la production du développement durable comme contrôle externe



Le schéma 3.2. vise à positionner différents acteurs parmi ces trois types de rôles. Il apparaît que c'est dans l'interaction entre ces trois niveaux que se forme et que se stabilise progressivement un modèle de pilotage cohérent. Du fait de l'hétérogénéité des acteurs et de leurs cadres cognitifs, il n'y a pas de raison a priori que les objectifs et la philosophie managériale des « prophètes » reste intacte au cours du processus de diffusion et d'encastrement dans des outils, méthodologies et marchés. Néanmoins, certains acteurs apparaissent en position particulièrement privilégiée pour garantir et maintenir la cohérence d'ensemble du processus. Ainsi, John Elkington et Simon Zadek, intervenant simultanément au niveau de la production des cadres cognitifs, de leur diffusion et de leur encastrement dans des outils et standards, apparaissent-ils comme des acteurs particulièrement structurants d'un tel processus.

Il apparaît maintenant plus facile de repérer les foyers centraux de production de notre modèle de pilotage. Dans notre effort de caractérisation du développement durable comme contrôle externe, nous nous intéresserons prioritairement aux problématisations des « prophètes » ayant endossé les différents rôles dans le processus de transcodage. Nous nous interrogerons ensuite sur la manière dont ces discours sont véhiculés et transformés par des acteurs de diffusion et des standards et outils techniques pour former un modèle de pilotage cohérent. Ces approches sont analysées à travers différents documents (standards, présentation d'outils, de démarches managériales, rapports de consultants et ouvrages) à chacun de ces niveaux. Un recensement et une présentation succincte de ces ouvrages est effectuée dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Liste et présentation des ouvrages et documents étudiés pour caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

Documents produits par les "prophètes":

- Paul Hawken se présente comme un environnementaliste, entrepreneur, journaliste et auteur, ayant consacré sa vie, depuis l'âge de 20 ans, au développement durable et à la transformation des relations entre l'entreprise et l'environnement. Il a collaboré avec différentes entreprises, institutions, et groupes d'environnementalistes (notamment le Rocky Mountain Institute aux États-Unis), et a publié différents ouvrages largement diffusés (Hawken, 1993; Hawken, Lovins et Lovins, 1999) et des articles dans des revues managériales telles que la Harvard Business Review (Lovins, Lovins et Hawken, 1999). Son ouvrage *The Ecology of Commerce* (1993) a eu une influence importante dans les milieux académiques, politiques et a constitué une source d'inspiration directe pour différents entrepreneurs tels que Ray Anderson (fondateur de la société Interface, souvent citée en exemple) pour qui la lecture de l'ouvrage a constitué une véritable « révélation ». *The Ecology of Commerce* constitue un plaidoyer pour la reprise en main de l'économie par les citoyens, la petite entreprise et la politique, et l'invention de nouveaux fonctionnements marchands susceptibles de donner forme à un « capitalisme réparateur ». L'auteur y est souvent très critique à l'égard des grandes entreprises et du fonctionnement actuel des marchés qui ne tiennent pas compte des coûts réels et cachés infligés à l'environnement. Pour réformer le capitalisme, il est indispensable de s'appuyer sur le fonctionnement du marché, mais de mettre en place des mécanismes d'intégration des externalités produites par les entreprises. Pour ce faire, une voie d'opérationnalisation privilégiée est la mise en place d'éco taxes par les pouvoirs publics, facilitant le transfert entre technologies. L'ouvrage aura un impact important en Amérique du nord, particulièrement dans les arènes politiques et des ONG, et sera prolongé et opérationnalisé par *Natural Capitalism : creating the Next Industrial Revolution* (Hawken et al., 1999). Même s'ils abordent des solutions concrètes que les entreprises pourraient adopter pour améliorer leur performance environnementale et sociale, ces deux ouvrages s'adressent avant tout aux citoyens et aux politiques, beaucoup plus qu'aux hommes d'affaires.

- John Elkington apparaît comme un acteur central de la diffusion du concept de développement durable dans le champ managérial en Europe. Fondateur du cabinet de conseil SustainAbility en 1987 (il revendique la création du concept et son application dans le champ managérial), il a collaboré avec différentes institutions internationales (notamment l'UNEP) et de nombreuses multinationales sur des enjeux relatifs au management du développement durable. Dans son ouvrage « *Cannibals With Forks* » (Elkington, 1997), il développe le concept de *Triple Bottom Line* qui constituera un concept d'opérationnalisation central du développement durable au sein des entreprises (Elkington, 1994, 2004). Suivant cette perspective, performance et création de valeur de l'entreprise doivent être évaluées à l'aune d'un triple résultat, financier, mais aussi social et environnemental. L'ouvrage, à la fois très aspirationnel et managérial, vise à faire prendre conscience aux dirigeants des grandes entreprises des mutations en cours du capitalisme et du renouvellement des enjeux de compétition. Après avoir constitué un problème politique puis une affaire de techniciens, le développement durable et la RSE entrent selon lui dans une troisième phase de leur histoire, où ces questions prennent un statut stratégique, relevant des organes de direction des entreprises. Dans son ouvrage, Elkington avance que le développement durable sous tend sept révolutions managériales (la transformation des marchés, l'instabilité et l'évolution des valeurs, les pratiques de transparence, la dématérialisation des produits, les partenariats, la nécessité de se projeter sur un temps long, les évolutions de gouvernance) qui vont transformer le paradigme central des milieux d'affaire et transformer profondément les relations entre les entreprises et leur environnement. De manière générale, il est important de remarquer qu'Elkington accorde une place plus limitée à l'analyse des enjeux environnementaux et adopte une posture beaucoup plus favorable aux grandes entreprises que Paul Hawken, ce qui favorisera la diffusion de son discours dans les univers managériaux.

- Simon Zadek est le directeur et l'un des fondateurs d'AccountAbility, un think-tank et un organisme professionnel britannique en matière de comptabilité sociétale, qui a aussi joué un rôle important dans la diffusion de concepts et l'élaboration de standards managériaux. Il a lui aussi publié différents articles dans la Harvard Business Review (Zadek, 2004) et a un statut de professeur affilié à la Harvard Business School. Les approches de Simon Zadek et d'AccountAbility ont été

initialement marquées par les travaux de Rob Gray, Richard Evans et des chercheurs britanniques dans le champ de la comptabilité éthique, environnementale et sociétale (Evans et Zadek, 1997). Le concept d'*accountability* fait en effet référence à la comptabilité, et renvoie à la capacité et à la nécessité d'un acteur à rendre des comptes de son action et aux droits des parties prenantes à l'information. Dans le prolongement de ces travaux, Zadek s'est particulièrement intéressé à l'émergence de nouvelles formes de régulation et de gouvernance entre entreprise et société. Dans *The civil corporation* (Zadek, 2001), la vision de Zadek est ainsi centrée sur l'émergence de nouvelles formes de gouvernance, de normes et de régulations. Il resitue ces évolutions dans le cadre de l'émergence d'une « nouvelle économie », marquée par l'accroissement des enjeux d'apprentissage, des dimensions immatérielles, de même que la nouvelle proximité entre les parties prenantes et les entreprises, induite par les nouvelles technologies de l'information.

Acteurs de diffusion: différents acteurs ont joué un rôle important de diffusion et de reformatage des discours. Parmi ces acteurs, nous nous sommes particulièrement intéressés au rôle de Geneviève Féron (a joué un rôle important dans la diffusion des enjeux de développement durable en France, à travers la création de l'agence de notation Arèse mais aussi la rédaction de plusieurs ouvrages de sensibilisation sur le sujet), à la place des cabinets de conseil et d'audit traditionnels, et aux associations cherchant à promouvoir et à vulgariser le développement durable ou la RSE au sein des entreprises (ORSE, CSR Europe, WBCSD). Parmi les différents documents étudiés, nous avons accordé une place particulière aux ouvrages suivants :

- *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise* (Féron et al. 2001).
- Rapports sur le business case du développement durable (KPMG, 2001; PWC, 2002; WBCSD, 2002a)
- Rapports sur l'évolution du reporting environnemental et social (KPMG, 2002; PWC, 2002; WBCSD, 2002b; UNEP et SustainAbility, 2003; ORSE, 2004; Standard&Poor's, SustainAbility et UNEP, 2004; KPMG, 2005; Utopies, SustainAbility et UNEP, 2005)

Arènes techniques et marchandes : il s'agit ici d'analyser la manière dont les discours sont articulés et relayés à travers la production de normes, de standards, de méthodologies et d'outils. Nous avons essayé de mettre en évidence la manière dont les acteurs du conseil ou de la standardisation justifient l'existence et l'utilité des outils et méthodologies élaborées. Il s'agit aussi de comprendre dans quelle mesure les cadres de référence des acteurs intervenant dans la production de standards (cf. le rôle d'Allen White ou de Roger Adams dans le processus de construction de la GRI, détaillé dans le chap.4) diffèrent ou sont alignés sur ceux des « prophètes ». Dans ce cadre, nous avons analysé plus particulièrement :

- les justifications des démarches de reporting développées au sein des deux premières versions des standards de la Global Reporting Initiative (2000, 2002)
- un document présentant la philosophie managériale initiale de la GRI. Green Metrics : A status report on Standardized Corporate Environmental Reporting (White et Zinkl, 1997): ce rapport a fait office de feuille de route de la Global Reporting Initiative (GRI) en exposant l'état du reporting environnemental au début du processus de même que les enjeux et objectifs assignés à une démarche de normalisation du reporting.
- différents questionnaires des agences de rating environnemental et social (SAM, 2002-2004) et les présentations des agences de rating
- les guides méthodologies d'engagement avec les parties prenantes les plus diffusés (AccoutAbility, SigmaProject)
- l'élaboration du standard de l'ISO en matière de RSE étant encore en cours et son issue apparaissant incertaine et ouverte au moment de l'écriture de cette thèse, nous n'étudions pas cette initiative en détail dans les lignes qui suivent.

B) Le développement durable comme contrôle externe : une approche stylisée

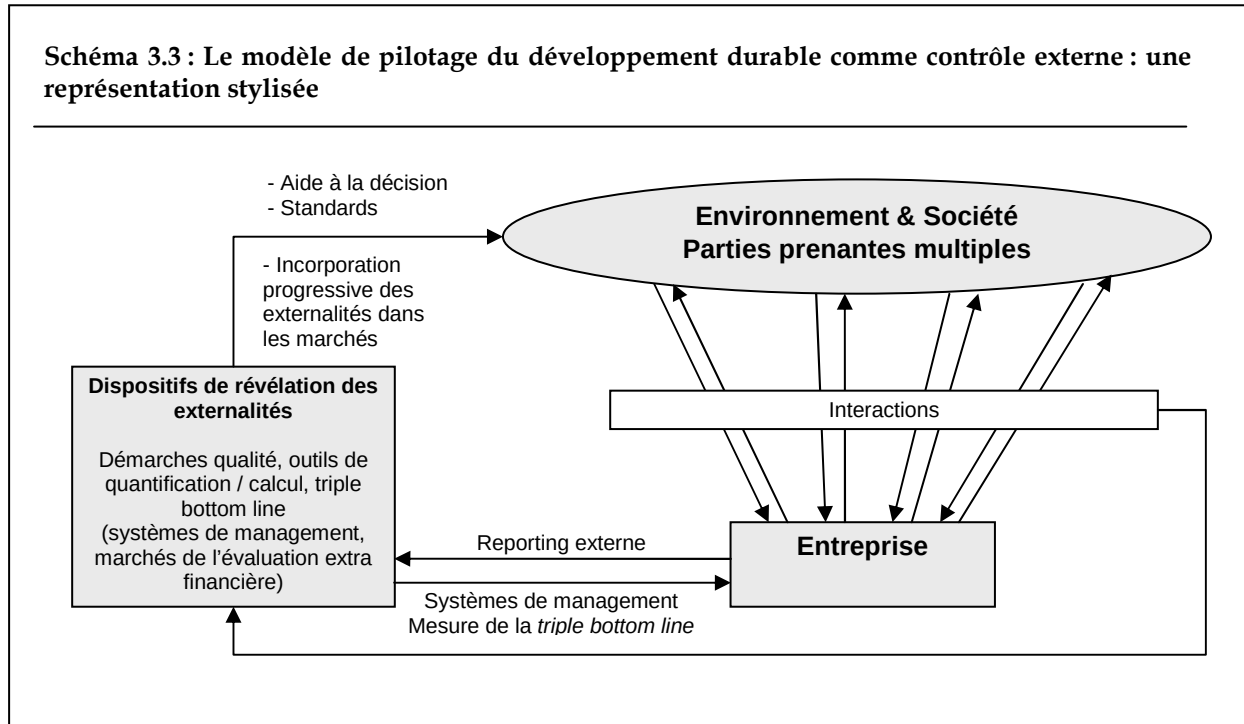
De manière schématique, le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe est construit sur les éléments suivants :

1. Le postulat de départ concerne la transformation de la nature des relations entre les entreprises et la société. Ces éléments de transformation renvoient aux changements de l'environnement concurrentiel des entreprises, marqué par l'internationalisation, l'accroissement de la taille des entreprises et de leur influence grandissante sur des enjeux globaux tels que le réchauffement climatique, les politiques de développement économiques, la pauvreté, etc. L'accroissement de la part des dimensions immatérielles (valeurs des marques, réputation, le capital humain et intellectuel, la qualité du management) sur la valeur de l'entreprise constitue un second axe d'évolution⁹⁹. Ce capital immatériel est d'autant plus précieux et fragile que les entreprises sont confrontées à une crise de confiance et sont plus vulnérables dans un contexte mondialisé, où des acteurs de la société civile (ONG, syndicats, consommateurs, etc.) peuvent se mobiliser à tout moment pour remettre en question publiquement le comportement de l'entreprise. Ces acteurs, comme la société dans son ensemble dont les valeurs et attentes évoluent, exigent un droit de regard et une transparence accrue de la part d'entreprises devenues plus puissantes.
2. Un second postulat est que ces éléments sont invisibles avec les lunettes traditionnelles de l'analyse financière et de la comptabilité. La manière dont l'entreprise gère ces nouvelles formes de valeur et de risque n'est pas reflétée par les documents comptables ou les systèmes de pilotage traditionnels de l'entreprise. Ils représentent pourtant de nouveaux risques et constituent une pression que les entreprises doivent prendre en compte pour survivre et prospérer. Il apparaît donc nécessaire de créer de nouveaux dispositifs de gestion :
 - a. A destination des parties prenantes (ONG, salariés, investisseurs, agences de rating), en produisant des informations (formalisées via une démarche de reporting externe) attestant la manière dont le management de l'entreprise gère ces risques et répond aux attentes sociales
 - b. Au sein des entreprises, à travers des systèmes de management et de reporting internes établissant des objectifs et mesurant les progrès réalisés
3. Ces nouveaux flux d'information entre l'entreprise et son environnement doivent réduire les asymétries d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes, et donc optimiser le fonctionnement des marchés en offrant de nouvelles bases de décision aux consommateurs, salariés, investisseurs et ONG. Ces informations doivent progressivement donner lieu à l'élaboration de normes, de labels, de taxations et d'incitations marchandes permettant de rendre visibles les coûts environnementaux et sociaux non pris en compte par les mécanismes de marchés traditionnels. L'ensemble du processus doit donc permettre de visibiliser les coûts

⁹⁹ Cette dimension apparaît notamment à travers l'importance de la « goodwill » sur la valorisation financière de l'entreprise. D'un point de vue comptable, la « goodwill » ou « survaleur » se mesure par l'écart entre la valorisation financière d'une entreprise (censée être reflétée par sa capitalisation boursière) et sa valeur comptable (valeur comptable des actifs nets des dettes). Cette survaleur est le plus souvent considérée comme reflétant la valeur créée par la stratégie de l'entreprise ou le prix des actifs intangibles non comptabilisés (effets de réputation, marque, relations privilégiées avec des fournisseurs, capacité à attirer des profils, position stratégique sur la chaîne de valeur, compétences clés, etc.). Si son évaluation est problématique et pose des questions délicates aux méthodologies d'évaluation financière traditionnelles, la goodwill représente une part tout à fait significative de la valeur de l'entreprise, en particulier dans des secteurs peu capitalistiques reposant majoritairement sur des savoirs faire immatériels.

cachés des activités des entreprises et d'internaliser progressivement les externalités produites par les entreprises.

Une représentation graphique du modèle est fournie par le schéma 3.3.



A travers notre grille d'analyse, les trois composantes (modèle de performance, objets d'action, dispositifs) composant le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe sont les suivantes :

Tableau 3.2. Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe

Modèle de performance	Réguler la relation entreprise – société par les marchés. Capacité à ajuster l'entreprise aux attentes de la société par l'élaboration de nouvelles formes de contrôle et de transparence. Ce modèle générique peut être décliné à deux niveaux : - au niveau de l'entreprise : maintenir sa «licence d'exploitation» - au niveau des parties prenantes externes : capacité à contrôler l'entreprise, à en infléchir le comportement et à imposer de nouvelles formes de transparence
Objets d'action	Controverses, externalités et risques environnementaux et sociaux associés à l'activité des entreprises Philosophies gestionnaires sur les relations entre l'entreprise et son environnement
Dispositifs	L'élargissement de la mesure de la performance (Triple Bottom Line) aux dimensions environnementales et sociales Marchés de l'évaluation et du contrôle externe

1) *Modèle de performance : réguler la relation entreprise – société par les marchés*

Tous les ouvrages des « prophètes » s'ouvrent sur un même diagnostic de transformation de l'environnement naturel, institutionnel et concurrentiel des entreprises. Selon les auteurs, ces évolutions rendent indispensable la prise en compte des problématiques de développement durable par les entreprises. Ces changements apparaissent si profonds qu'ils sont souvent présentés comme des « révolutions », appelées à bouleverser en profondeur les fondements des stratégies d'entreprises et la régulation du capitalisme.

L'épuisement progressif des ressources naturelles, l'explosion démographique et la mise sous tension des écosystèmes jouent un rôle fondamental dans les approches de Paul Hawken et des environnementalistes américains. Les auteurs soulignent que ces dynamiques sont d'une telle ampleur qu'ils imposent de repenser totalement les modèles de développement qui ont prévalu depuis l'industrialisation et d'engager une nouvelle révolution industrielle, fondée sur la productivité des ressources naturelles, la réduction des déchets, l'émergence d'une économie de service et de flux, et les investissements visant à régénérer les écosystèmes (Hawken et al., 1999).

Par contraste, ces dimensions environnementales apparaissent, de manière quelque peu surprenante, beaucoup plus en retrait dans les ouvrages plus managériaux. Ainsi, plutôt que de se concentrer sur les enjeux écologiques, Simon Zadek et John Elkington partent des transformations sociopolitiques et économiques de cette fin de millénaire¹⁰⁰. Parmi ces éléments, les transformations contemporaines centrales renvoient à l'effondrement du communisme, le retrait des Etats, l'émergence de l'entreprise mondialisée comme institution dominante du XXIème siècle, confrontant les entreprises à de nouvelles attentes et de nouvelles responsabilités. Pour Elkington, « au moment où nous entrons dans le troisième millénaire, nous allons assister à une révolution culturelle d'ampleur mondiale. Les entreprises, beaucoup plus que les organisations gouvernementales ou non gouvernementales, se trouveront au poste de commande. Paradoxalement, cela ne simplifiera aucunement la tâche pour les entreprises. Pour de nombreuses compagnies, celle-ci s'avèrera épuisante, voire impossible. Pour d'autres, l'intégration [des sept révolutions managériales du développement durable] deviendra une seconde nature » (1997, p.3).

Un second point central concerne la multiplication des parties prenantes et le développement de nouveaux contre pouvoirs face aux entreprises. Pour Zadek, ces évolutions résultent de l'émergence d'une « nouvelle économie », dans laquelle les technologies de l'information offrent de nouvelles possibilités aux parties prenantes et transforment la nature des relations entre l'entreprise et son environnement. Ces évolutions

¹⁰⁰ Au début de son ouvrage, Elkington met en avant sept révolutions qu'il associe au concept de « sustainability ». Ces éléments portent sur les valeurs et la culture managériale. Conscient du décalage avec les approches usuelles du développement durable, il souligne que « les sept dimensions qui constituent les piliers d'un futur soutenable [...] peuvent apparaître surprenantes pour la plupart de ceux qui sont accoutumés à analyser la révolution environnementale en terme d'enjeux tels que la population, le réchauffement climatique, la biodiversité, les ressources marines, ou la contamination des sols. Mais ces révolutions sont les forces profondes qui sous tendent la plupart des turbulences que nous observons à la surface. Ce sont ces enjeux qui détermineront notre capacité à réussir la transition vers un développement durable » (1997, p.3)

constituent de nouvelles sources de risques de conflits, mais elles offrent aussi des opportunités de dialogue, de collaborations et d'apprentissage, susceptibles d'améliorer la relation entre l'entreprise et la société.

Pour maintenir sa capacité d'action dans un environnement plus instable, hétérogène et évolutif, la confiance devient un capital essentiel pour l'activité des entreprises. Les auteurs pointent du doigt les contre-exemples des firmes Monsanto ou Shell, qui, faute d'avoir su percevoir et gérer les attentes de leurs parties prenantes, ont vu leurs projets stratégiques remis en question. Pour se développer, l'entreprise doit donc restaurer, construire ou entretenir sa « licence to operate ». Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en œuvre de nouvelles formes de transparence et développer de nouvelles capacités d'engagement et de réaction à l'égard de ses parties prenantes. Il est important de noter que les parties prenantes peuvent n'être pas directement affectées par les agissements de l'entreprise mais fonctionner comme des « porte voix » d'autres parties prenantes moins puissantes (c'est le cas pour les ONG de défense de l'environnement ou la plupart des investisseurs socialement responsables). Ces controverses ont un impact financier significatif sur la performance financière de l'entreprise mais sont invisibles avec les outils d'évaluation traditionnels.

On observe une grande convergence des discours entre la parole des prophètes et ceux mis en avant par les acteurs de diffusion. Il semble même que s'opère une forme de radicalisation chez certains acteurs (en particulier les comptables et analystes extra financiers). Ainsi si John Elkington ou Simon Zadek soulignent l'importance des enjeux d'apprentissage (l'un des traits communs avec l'approche du WBCSD), de même que la nécessité de changements qualitatifs et philosophiques au sein du management, les acteurs de diffusion tels que KPMG (2001) ou le rapport de White et Zinkl sur le reporting environnemental (1997) adoptent une approche beaucoup plus contraignante, exacerbant les risques que font peser les stakeholders sur le capital immatériel de l'entreprise, le besoin de quantification et l'impératif de transparence¹⁰¹ (cf. encadré 3.1.).

Encadré 3.1. : Extraits du rapport de KPMG (2001), "The business case for Social Responsibility" et du rapport du WBCSD (2002), "Sustainable Development Reporting : Striking the Balance" :

« La communauté dans son ensemble témoigne de la méfiance à l'égard des entreprises et exige que l'industrie démontre au public qu'elle est digne de confiance en gagnant une nouvelle 'licence d'exploitation' (licence to operate). [...] Les consommateurs, les actionnaires et d'autres parties prenantes exigent de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, en particulier concernant les risques relatifs à la réputation de l'entreprise et la mise en place de processus plus transparents. [...] De plus en plus fréquemment, ces acteurs réunissent des groupes d'entreprise, d'ONG, d'investisseurs et d'acteurs gouvernementaux de premier rang, qui ont identifié le lien entre la croissance soutenue et la gestion de la performance extra financière. Ces soutiens ont accru les exigences en terme de transparence et de reddition d'entreprise (business accountability), en particulier en ce qui concerne

¹⁰¹ Certains rapports effectuant un état des lieux du reporting véhiculent de manière explicite le mythe d'une transparence totale des activités de l'entreprise. Ainsi, le rapport 2004 *Risk and Opportunity – Best practice in Non-Financial Reporting* (Standard&Poor's, Sustainability & UNEP, 2004), évoque-t-il, lorsqu'il imagine l'évolution du reporting à un horizon de 20 ans, proposent-ils d'incarner leur vision à travers « trois images impressionnistes montrant où pourraient nous amener la révolution de la transparence : nous nous sommes demandé à quoi ressemblerait la vie si les citoyens pouvaient utiliser un outil leur présentant une information à 360° sur les produits et services qu'ils utilisent. Ce qui relevait auparavant de la science fiction risquent de devenir notre réalité quotidienne dans une dizaine d'années » (p.43). Ces images représentent un consommateur tenant un produit, étant instantanément informé par un rapport de ses origines, conditions de production, et informations concernant les dernières informations concernant l'entreprise.

les grandes entreprises. La question n'est plus de savoir s'il faut se préoccuper des questions de développement durable mais comment. Dès lors, le succès ne peut plus être simplement mesuré en terme de performance comptable, mais doit inclure une série de facteurs telles que le reporting sur les indicateurs non financiers (KPMG, 2001, p.1-2 ; notre traduction).

« Au cœur des débats contemporains sur la gouvernance d'entreprise, l'on trouve des appels à adopter une approche plus large de la notion de gouvernance d'entreprise – une perspective qui va au-delà des structures des conseils d'administration et des rémunération des dirigeants, et qui tient compte de l'ensemble des risques auxquels doit faire face l'entreprise. Ces risques viennent de sources 'non conventionnelles' telles que les transformations des valeurs sociales qui accordent une valeur nouvelle aux responsabilités environnementales, sociales et éthiques, et qui utilisent les nouvelles autoroutes de l'information mondiales pour exprimer des inquiétudes et agir [...]. Dans ces modèles d'affaire durables, les acteurs attendent des entreprises qu'elles explicitent leurs valeurs, qu'elles communiquent sur la manière dont elles répondent à des enjeux non conventionnels pour les entreprises, et qu'elles démontrent comment leurs objectifs de performance sont reliés à leurs objectifs financiers et leur responsabilité à l'égard des stakeholders ». (KPMG, 2001, p.6-7, notre traduction)

« Ces transformations des valeurs sociales signifie qu'il y a aussi eu un rééquilibrage des pouvoirs au sein des organisations. Les centres de pouvoirs se sont déplacés de l'interne à l'externe des organisations. Aujourd'hui, les parties prenantes externes ont une voix plus significative que jamais sur la manière dont les managers gèrent leurs entreprises. Différents secteurs industriels sont extrêmement sensibles à l'opinion publique, dans un monde où les attitudes sont communiquées à une échelle mondiale et de manière instantanée. Les entreprises s'inscrivent désormais dans un 'monde CNN' où l'information sur des événements mondiaux peuvent être transmises instantanément, permettant aux parties intéressées de surveiller les activités des entreprises à n'importe quel coin du globe, et d'agir immédiatement si le comportement des entreprises laisse à désirer » (KPMG, 2001, p.3 ; notre traduction).

Ces dimensions sont elles aussi prépondérantes dans le document du WBCSD :

« Au cours de ces dernières années, nous avons observé une transformation de ce qui constitue un actif économique pour l'entreprise. La possession d'actifs physiques, tels que les usines de production, ne constitue qu'une partie de la capitalisation financière d'une entreprise. Sa valeur est largement influencée par des actifs intangibles telles que les compétences managériales, la réputation de l'entreprise, son capital humain et intellectuel, et la capacité à travailler en partenariat avec les parties prenantes. Toutefois, ces actifs sont exclus des documents comptables de l'entreprise du fait de la difficulté à les valoriser de manière objective. » (p.10, notre traduction)

« Les entreprises se trouvent sous des pressions croissantes de la part de parties prenantes pour être plus transparentes sur leurs valeurs, principes et performances concernant le développement durable. Nous observons une reconnaissance croissante, au sein des membres du WBCSD, que les rapports externes abordant de tels sujets contribuent à renforcer la position concurrentielle et la réputation de l'entreprise. Ces rapports constituent une partie d'une réponse efficace aux demandes pour plus de transparence et de contrôle » (WBCSD, 2001, p.3; notre traduction).

« Certaines critiques peuvent avancer que les pratiques de reporting rendent l'entreprise plus transparente, et donc plus exposée à la critique. Néanmoins, nous sommes convaincus qu'aujourd'hui, c'est l'absence de transparence qui est la posture la plus risquée, en particulier dans le cadre des scandales d'entreprise récents » (WBCSD, 2001, p.12; notre traduction).

Il semble que l'ensemble des acteurs s'accorde à considérer qu'il est nécessaire de s'appuyer sur les mécanismes de marché plus que sur toute autre moyen (régulation publique contraignante de type « command and control » ou éthique des dirigeants) afin de réguler le comportement des entreprises. Pour Hawken, il serait irréaliste de chercher à

contrecarrer les fonctionnements de marché qui constituent un élément fondamental de la nature humaine. L'irresponsabilité des entreprises n'est pas inhérente aux fonctionnements des marchés. Elle vient au contraire de l'absence de mécanismes de marchés justes et transparents, rendant compte des coûts réels de la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles et sociales. Pour tous les auteurs, l'enjeu central est donc de recréer de manière dynamique les règles du jeu permettant d'internaliser les externalités produites par les entreprises. Ainsi, pour Zadek, Elkington et l'ensemble des acteurs de diffusion, il est indispensable de réduire les asymétries d'informations et de re-concevoir les systèmes d'incitation et de contrôle propres aux marchés afin qu'ils récompensent la vertu de manière automatique.

Encadré 3.2 : Réguler les entreprises par une transparence accrue des marchés

Paul Hawken (1993) : « Actuellement, tout acte dans notre société industrielle n'aboutit qu'à la dégradation de l'environnement, quelle que soit l'intention il nous faut concevoir un système où l'inverse sera vrai, où faire le bien tombera sous le sens, où les actes quotidiens de la vie et du travail s'accumuleront pour faire un monde meilleur, tout naturellement, et non pas grâce à un altruisme conscient » (p.11). « Sans aucun doute, l'aspect le plus funeste de notre système économique actuel est que le coût de la destruction de la terre est totalement absent des prix pratiqués sur le marché. Une information essentielle et vitale manque donc à tous les niveaux de l'économie. Cette omission permet au capitalisme régnant de durer plus qu'il ne devrait et empêche l'apparition de l'économie réparatrice ». (p.31). « Je crois que les consommateurs sont mal informés parce que les marchés ne donnent pas le vrai coût des produits. Quand les consommateurs seront bien informés, les choses changeront. [...] Ce sont précisément ces coûts, que l'on appelle coûts externes, qui doivent maintenant être intégrés au prix d'un produit. La solution de bien des problèmes évoqués dans ce livre est aussi simple (et aussi compliquée) que cela » (Hawken, 1993, p.117).

John Elkington développe des perspectives similaires dans son ouvrage *Cannibals with forks* (1997). Ainsi « l'un des moteurs essentiels de changement constituera la peur, pour ceux qui échouent à intégrer les enjeux de la triple bottom line, voir leur valeur économique migrer vers ceux qui réussissent. L'enjeu central de la première moitié du 21^{ème} siècle sera de faire en sorte que les marchés oeuvrent de manière consistante et cohérente en faveur du développement durable. [...] Bien que nous pourrions souhaiter autre chose, les entreprises et les industries du développement durable ne se développeront pas de manière spontanée. Au contraire, leur développement nécessitera une intervention gouvernementale appropriée et des incitations marchandes ciblées et soutenues au fil des décennies. [...] Nous devons, de manière croissante, concevoir les marchés – ainsi que les structures institutionnelles qui les gouvernent – avec des priorités de développement durable en tête. » (p.340-342 ; notre traduction). De même, « l'un des points clés du problème est que les prix d'aujourd'hui nous trompent. [...] Nous devons nous assurer que les prix se rapprochent progressivement de la vérité, la vérité sociale et la vérité écologique » (p.349).

Pour Simon Zadek (2001), la capacité des codes de conduite à améliorer l'information dont disposent les stakeholders et le fait que les marchés récompensent effectivement la vertu constitue un enjeu majeur de la dynamique actuelle en matière de développement durable.

Les acteurs de diffusion partagent eux aussi une telle vision. Ainsi, les pratiques de reporting doivent-elles permettre de rendre visible les controverses et les enjeux critiques dans les domaines environnemental et social. De même, elles doivent permettre de fonder la confiance sur des éléments tangibles, de différencier les entreprises entre elles et, à terme, d'internaliser ces externalités (UNEP et Sustainability, 2002, 2003; Standard&Poor's et al., 2004).

Les « techniciens et architectes de marché » s'inscrivent eux aussi dans une telle démarche. De même, le rapport *rewarding virtue*, coédité par Business in the Community, le FTSE group et le fond d'investissement Insight Investment affirme-t-il que « dans des marchés efficients, l'irresponsabilité

est punie immédiatement ». (BITC, FTSEGroup et Insight-Investment, 2005) (p.21) et d'avancer qu'il est nécessaire d'accroître la transparence des marchés, de valoriser les intangibles et de revoir les systèmes d'incitation et de contrôle en vigueur. Enfin le rapport de White et Zinkl (1997) est clair sur ses orientations : la standardisation du reporting environnemental doit servir à réduire les asymétries d'information et à améliorer l'efficacité des marchés : « L'information permet aux marchés d'allouer efficacement les ressources pour produire des biens et des services. Les managers ont besoin d'information pour prendre des décisions appropriées. Les actionnaires ont besoin d'informations pour prendre des décisions d'investissement adéquates. Les consommateurs ont besoin d'information pour faire le tri et comparer les différents produits et services qui s'offrent à eux. Sans informations fiables, utilisables et produites en temps voulu, les marchés ne peuvent fonctionner de façon efficace. [...] Dans les pays de l'Ouest, où il existe une base réglementaire aujourd'hui bien établie, la prochaine vague de progrès environnemental doit reposer davantage sur la pression des investisseurs et celle du public plutôt que sur une expansion (à un coût marginal élevé) de la machine réglementaire déjà en place. Dans les nations industrielles en émergence, l'idée de construire une infrastructure réglementaire complexe similaire à celle des pays occidentaux est tout simplement irréaliste » (p.1).

Le modèle de performance du développement durable comme contrôle externe apparaît donc clair : l'objectif est d'ajuster de manière dynamique et à travers la modification des règles de fonctionnement du marché, l'entreprise aux attentes évolutives d'un environnement social devenu turbulent. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit de maintenir sa « licence to operate ». Du point de vue des stakeholders externes, l'objectif est d'être en capacité d'influencer, d'infléchir, de contrôler les comportements de l'entreprise et d'imposer de nouvelles formes de transparence. Ces évolutions impliquent le renouvellement des approches de création de valeur, pour prendre en compte les dimensions environnementales et sociales de l'activité des entreprises.

2) Objets d'action : gérer les controverses, les risques environnementaux et sociaux et les externalités générées par l'activité des entreprises

Dans ce contexte d'instabilité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, il s'agit de gérer l'ensemble des controverses, des risques environnementaux et sociaux, et des externalités générées par l'activité de l'entreprise. Les objets d'action du modèle de pilotage concernent potentiellement l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces controverses peuvent porter sur les enjeux environnementaux les plus pressants mais aussi sur toute autre forme de risques sociaux. Ainsi, la préservation de l'environnement, le développement des compétences et de l'employabilité des salariés, les efforts d'accompagnement des restructurations, le travail des enfants chez les sous-traitants de l'entreprise, constituent autant de problématiques qu'il s'agit potentiellement de gérer. Cette série n'est pas finie a priori, car elle évolue avec la société, les connaissances disponibles, l'identité et les intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, le répertoire des controverses à gérer est en évolution permanente, à mesure que des acteurs médiatisent et mettent en scène de nouvelles controverses au sein de la société (par exemple l'emploi des seniors, l'égalité hommes femmes ou l'intégration des minorités sur le lieu de travail, la réhabilitation des sites industriels, la mise à jour de nouvelles formes de nuisances, etc.).

Pour les « prophètes », le développement durable renvoie cependant à une évolution plus profonde, plus qualitative. Il s'agit ainsi de transformer les valeurs qui sous-tendent l'action des managers et des entrepreneurs, et de réintroduire les dimensions de sens et de responsabilité au cœur de l'action managériale. A titre d'exemple, Hawken souligne la nécessité de réviser les valeurs managériales et d'« être joyeux, attirant, et tendre vers l'esthétisme » (1993, p.11 et 12). Il fait plus largement écho à des approches telle que celle de Thomas Gladwin qui considère que les démarches existantes en matière de gestion de

l'environnement sont radicalement insuffisantes car elles se cantonnent à limiter les dommages infligés à l'environnement¹⁰². La portée de telles démarches reste dès lors marginale et ne doit pas masquer la nécessité impérieuse de changer de paradigme pour passer à un modèle de durabilité (sustaincentric) (Gladwin et al., 1995) ou de « capitalisme réparateur » (Hawken, 1993). L'idée d'un décalage entre les paradigmes managériaux dominants et ceux de l'écologie sont convergents avec différents travaux d'analyse des discours dans le domaine des sciences de l'environnement (Starkey et Crane, 2003).

Cette volonté de transformer qualitativement la philosophie et les pratiques managériales est aussi présente dans les ouvrages d'Elkington et de Zadek (qui soulignent la nécessité d'adopter une approche proactive et ouverte à l'égard des changements sociaux). Néanmoins, ces dimensions disparaissent largement dans les discours des acteurs de diffusion, qui se focalisent presque uniquement sur la nécessité de gérer des risques d'une nature nouvelle. Ces acteurs se concentrent sur l'idée qu'il est possible et nécessaire de mesurer et de quantifier ces nouveaux risques afin de les gérer de manière rationnelle, dans le cadre du système de règles actuel. A titre d'exemple, White et Zinkl soulignent que « des premières recherches concernant l'attitude de Wall Street par rapport à la performance environnementale montrent que la bourse tiendra compte de cette performance si un lien convainquant peut être établi avec la gestion des risques » (1997 : 2). De même, pour Geneviève Féron, « le développement durable à l'échelle des entreprises » peut se résumer à de « nouveaux modèles et outils de reporting internes et externes » (2001 : 47).

3) *Dispositifs et outils: la Triple Bottom Line et les marchés du contrôle externe*

Si le modèle de performance et les objets d'action du développement durable comme contrôle externe sont mieux cernés, comment gérer ces nouvelles questions ? Comment intégrer de manière dynamique les externalités au sein des marchés ? Quelles sont les expertises, outils, et figures d'acteurs qui doivent permettre de gérer ces nouveaux enjeux ?

Un premier cadre d'opérationnalisation est offert par Elkington à travers le concept de triple résultat - *Triple Bottom Line* - (Elkington, 1994, 1997, 2004). L'objectif d'Elkington, en utilisant l'analogie à la notion de résultat financier, était d'attirer l'attention des managers en détournant un concept familier. « Il était nécessaire que ce langage ait une résonance dans l'esprit des managers. J'avais déjà proposé plusieurs autres termes qui s'étaient diffusés dans le langage managérial, tels que *l'excellence environnementale* en 1984 [en référence au *Prix de l'Excellence* de Peters et Waterman, 1982], ou le concept de *consommateur vert* (1986), [... à travers un ouvrage dont] l'objectif était d'aider les consommateurs à se mobiliser pour faire pression auprès des entreprises concernant les enjeux environnementaux » (2004, p1). « Dans les termes les plus simples, la Triple Bottom Line vise à concentrer l'attention des entreprises non seulement sur la création de valeur économique, mais aussi sur la création ou la destruction de valeurs environnementales ou sociales » (op cit., p.3). Dans l'ouvrage *Cannibals with Forks* (1997), il développe largement cette analogie en parlant de « nouveaux comptes du développement durable », s'interrogeant sur les modalités de transferts de concepts comptables tels que la notion d'actif ou de résultats dans le champ de l'environnement et du social. Pour Zadek (2001), la notion « suggère de manière alléchante que chaque élément peut et doit être mesuré et compté. [...] En créant une analogie avec les

¹⁰² « On dit aux dirigeants que s'ils se réveillent et font amende honorable en utilisant du papier à la place du polystyrène, par exemple, on sera sur le chemin d'un monde respectueux de l'environnement. Rien n'est plus faux. Ce n'est pas la question des demi-mesures mais celle de l'illusions propagée qu'en aménageant subtilement ici où là, on parviendra à une vie saine avec une nature "préservée" et des centres commerciaux douille » (Hawken, 1993, p.8).

comptes financiers, elle renforce, de manière involontaire, la vision selon laquelle les choses importantes sont celles qui peuvent être mesurées où qui ont un impact financier » (p.105-106). Il appelle ainsi à une perspective plus orientée vers l'apprentissage, favorisant l'engagement entre les entreprises et ses parties prenantes.

Dans les faits, l'ensemble des dispositifs d'opérationnalisation du modèle de performance vont eux aussi se construire par analogie au secteur financier qu'ils vont chercher à mimer et à enrichir¹⁰³. A la crise de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, il s'agit de répondre par des dispositifs de comptabilité, d'audit et de reporting développement durable, conformément aux préceptes de la théorie de l'agence¹⁰⁴. De même, l'émergence d'agences de rating extra financières visent-elles à compléter les évaluations financières traditionnelles par une analyse systématique de la gestion des risques sociaux et environnementaux (Férone et al., 2001). Le processus d'internalisation des externalités décrit plus haut repose donc sur un dispositif complexe, largement dérivé des marchés du contrôle et de l'analyse financière : pour pouvoir internaliser une série -non bornée a priori- d'effets externes produits par les entreprises, il est nécessaire de mettre en place un dispositif collectif trans-organisationnel, composé d'un ensemble de marchés (reporting, audit, évaluation, etc.), d'acteurs, de méthodes et d'outils. Il s'agit de concevoir une architecture, un « système » général sur lequel les acteurs peuvent « brancher » une série de problèmes à mesure qu'ils apparaissent. Le modèle de pilotage du développement durable appréhendé comme contrôle externe met en jeu toute une série de processus de qualité et une panoplie d'instruments de quantification, de mesure, de vérification et de calcul.

Malgré ces emprunts et analogies massives aux marchés financiers, nous verrons que l'ensemble des dispositifs associés au modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe restent largement à construire. Ainsi, le travail d'analyse des discours, structuré par une volonté de formalisation peut donner au lecteur le sentiment d'un modèle de pilotage totalement cohérent et formalisé. Il serait abusif de considérer ce modèle de pilotage comme tel : en effet, il soulève de nombreuses ambiguïtés, polysémies et incertitudes qu'il est nécessaire de souligner.

C) Les ambiguïtés du développement durable comme contrôle externe : une démarche au service des actionnaires ou de la société ?

Il serait possible de souligner les ambiguïtés de ce modèle de pilotage aux différents niveaux (modèle de performance, objets d'action et dispositifs). Celles-ci nous semblent cependant tout à fait significatives concernant le modèle de performance associé au développement durable comme contrôle externe. Ainsi, le modèle de performance du

¹⁰³ La traduction de la triple bottom line, telle qu'elle s'est déployée dans les marchés de l'évaluation externe du développement durable, va sans doute au-delà de la volonté initiale de John Elkington qui cherchait plus à rouvrir la notion de performance pour y ré-introduire une dimension qualitative que de limiter le développement durable à une approche où la dominante est quantitative. C'est cependant cette seconde version qui s'est diffusée sur les marchés.

¹⁰⁴ La comptabilité et les techniques financières se sont développées pour répondre aux problèmes d'asymétrie d'information d'abord entre commerçants, et se sont progressivement transformées avec les entreprises, notamment l'éloignement entre actionnaires et les dirigeants. Les cadres analytiques de référence en comptabilité sont la théorie de l'agence : suivant cette perspective, la comptabilité peut être analysée comme un dispositif de contrôle externe permettant de contrecarrer l'asymétrie d'information entre les fournisseurs de capital (le principal qui confie des moyens et cède un droit de décision) et les dirigeants (les agents) (cf. Jensen et Meckling, 1976).

développement durable appréhendé comme contrôle externe est ambivalent : il est possible d'identifier deux modèles de performance différents, renvoyant à des projets normatifs distincts, qui sont simultanément mis en avant comme objectif managérial. Pour prendre l'exemple de l'Investissement Socialement Responsable, il est ainsi possible d'opposer une démarche de maximisation de la performance actionnariale (qui correspondrait à un « ISR de performance ») à une approche plus militante du contrôle externe (« l'ISR éthique »), à destination de l'ensemble des parties prenantes et de la société (cf. tableau 3.3). Dans les faits, ces deux approches coexistent dans les discours managériaux : ainsi, comme le rappellent Chatterji et Levine (2006 :31), « l'objectif de l'évaluation de la performance extra financière consiste à aligner les incitations managériales avec la création de valeur actionnariale à long terme, et d'aligner la création de valeur actionnariale à la création de valeur pour la société » (Chatterji et Levine, 2006).

Tableau 3.3 : Quels sont les objectifs sous jacents au développement durable comme contrôle externe ? Deux perspectives.

Perspective	Une démarche à destination des actionnaires traditionnels	Une démarche militante à destination de l'ensemble de la société
Projet normatif	Maximiser la performance actionnariale de la firme	Améliorer l'inscription de l'entreprise dans la société en donnant plus d'information et de pouvoir aux parties prenantes
Modèle principal/ agent	Inchangé (principal = actionnaire), mais l'actionnaire a besoin de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement	Relation d'agence étendue. L'ensemble des stakeholders doit avoir voix au chapitre. Licence to operate et contrat moral entre l'entreprise et ses parties prenantes
Logique d'ensemble	Quantification => évaluation élargie de la performance => meilleure compréhension des intangibles et réduction des asymétries d'informations supportées par l'actionnaire. Le « business case » comme raison d'être. L'impact social positif est un effet dérivé des pratiques de RSE.	1) S'adresse à un segment d'investisseurs qui ont une fonction d'utilité plus complexe que la maximisation de la val. actionnariale court terme. 2) Reconnaissance et acceptation des contradictions possibles entre la perf. sociétale et la perf. financière 3) L'accroissement de la perf. boursière est un dérivé possible et probable de telles pratiques, mais pas leur raison d'être. 4) Les investisseurs ne sont pas les seuls acteurs concernés par cette dynamique.
Evaluation de la performance	Meilleur pilotage du couple rentabilité / risque d'un investisseur standard	Capacité à infléchir et à influencer les décisions de l'entreprise
Pratiques associées	La plupart des pratiques d'ISR sélectives, agences SAM, Core Ratings (2003 -> 2005 puis rachetée par DNV), etc.	Démarches d'exclusion, décision de retrait des entreprises US d'Afrique du Sud dans les années 80. Respect des droits fondamentaux, des textes internationaux (OIT, principes Sullivans, etc.).

1) Une démarche à destination des actionnaires ?

Since corporate sustainability performance can now be financially quantified, [investors] now have an investable corporate sustainability concept. Second, sustainability leaders are increasingly expected to show superior performance and favorable risk/return profiles. A growing number of investors is convinced that sustainability is a catalyst for enlightened and disciplined management, and, thus, a crucial success factor (Dow Jones Sustainability Index DJSI).¹⁰⁵

Cet extrait du site Internet du DJSI constitue une bonne synthèse de la première approche. Dans cette perspective, le développement durable, entendu comme contrôle externe de l'entreprise, est un modèle de pilotage qui sert les intérêts des actionnaires. Suivant les hypothèses de la théorie de l'agence, c'est un moyen d'accroître l'efficacité des systèmes de gouvernance actuels en réduisant les asymétries d'informations entre dirigeants et actionnaires. Ainsi ce modèle ne remet-il pas en question la primauté de l'actionnaire sur les autres parties prenantes. Au contraire, il s'agit de permettre aux investisseurs traditionnels une évaluation plus fine des éléments intangibles de la performance et des actifs immatériels de l'entreprise. La manière dont l'entreprise interagit avec ses autres parties prenantes a une influence non négligeable sur son développement à court, moyen et long terme, et sa pérennité. Ainsi, tout actionnaire rationnel et utilitariste devrait tenir compte de ces dimensions dans son appréciation. Le reporting environnemental et social est alors un moyen d'accroître la rationalité des acteurs et d'optimiser l'allocation des ressources. Ainsi, dans son étude du marché français de l'ISR, Frédérique Déjean (2004 : 32) souligne qu'« il semble que la majorité des gérants de fonds considère que les critères sociaux et environnementaux permettent [...] d'appréhender la stratégie des entreprises sur une plus longue durée et d'améliorer la gestion des risques : « *On est absolument convaincu que c'est très bien moralement de bien traiter ses employés. Mais c'est un critère moral, ce n'est pas cela qui nous intéresse. Nous, on pense tout simplement que c'est meilleur pour la productivité* » [Entretien avec un gérant]. » cité par (Déjean, 2004).

L'idée d'un « business case » du développement durable, c'est-à-dire d'une contribution du DD à la bonne santé financière de l'entreprise, constitue la raison d'être de cette perspective. Cette dimension est particulièrement visible sur les marchés du rating extra-financier, qui cherchent à se légitimer par le bais d'indices boursiers socialement responsables sur-performant ou moins risqués que les indices traditionnels de référence (cf. encadré sur les indices boursiers).

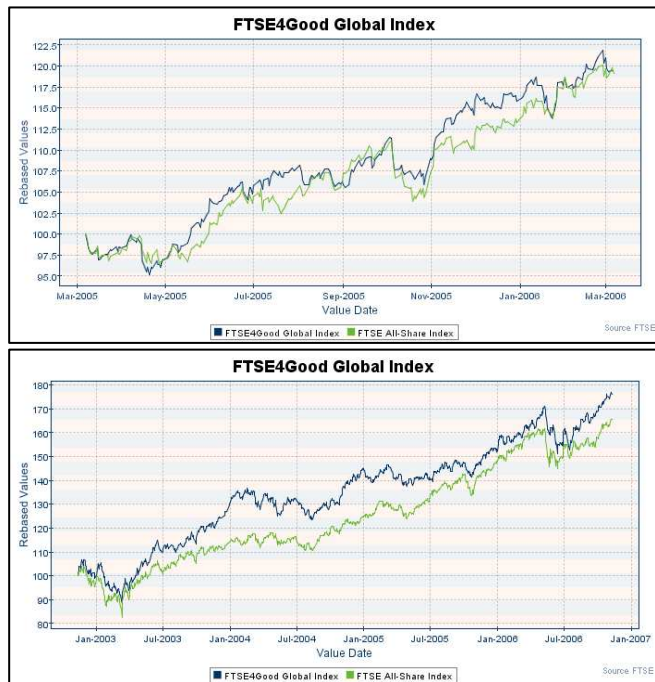
Encadré 3.3 : Les indices boursiers « responsables » et la performance

Depuis le début des années 90, certaines agences de notation se sont associées à des fournisseurs d'indices boursiers pour créer des indices spécifiques qui intègrent des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance. La sélection des entreprises se fait soit par exclusion en raison de leur secteur d'activité ou de l'exercice de certaines pratiques jugées inacceptables, soit par leur intégration dans l'indice en raison de leur bonne performance extra-financière.

¹⁰⁵ <http://www.sustainability-indexes.com/>. Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) a été créé en 1999. Il est le fruit d'une coopération entre SAM (une agence de rating environnemental et social), STOXX et Dow Jones Indexes. Construit à partir des analyses de performance sociétales produites par SAM, l'index DJSI réunit un ensemble d'entreprises financièrement performantes et considérées comme « responsables ».

Aujourd'hui, on compte au moins 14 familles d'indices: Aspi Eurozone, Calvert Social Index, Dow

Evolution comparée des indices FTSE all share et FTSE4Good (indice éthique) sur deux périodes : mars 2005 -> mars 2006 et jan 2003 -> jan 2007



Jones Sustainability Indexes, Ethibel Sustainability Indexes, FTSE4Good indexes, Jantzi Social Index, JSE SRI Index, Kempen SNS Smaller Europe SRI Index, KLD Domini indexes, Maala SRI Index, Morningstar SRI index, NaturAktienIndex, RepuTex Sri Index, SIX/GES Indexes. Certaines familles sont constituées d'une gamme spécialisée sur des zones d'investissement (Europe, Euro, Monde, etc...), sur des classes d'actifs (grandes capitalisations, petites capitalisations) ou encore sur des critères extra-financiers spécifiques (gouvernement d'entreprise, changement climatique, etc..).

Ces indices socialement responsables constituent un étalon permettant de comparer les performances respectives des entreprises considérées comme « socialement responsables » et le reste du marché boursier. Ainsi, la performance d'ensemble de l'indice éthique joue-t-elle un rôle important pour légitimer les agences de rating environnementales et sociales et les pratiques d'ISR auprès de la communauté financière et des fonds d'investissements. Ainsi, les acteurs de l'évaluation cherchent-ils à montrer que

l'ISR ne « coûte pas » en performance, voire « surperforme » par rapport aux indices traditionnels.

Cet élément joue un rôle majeur dans le marketing des produits financiers responsables. Ainsi, le crédit lyonnais rapporte-t-il que « durant toute l'année 2003, le DSI 400 a été au coude à coude avec le S&P 500, affichant sur 12 mois une performance de 28,47 % contre 28,66 % ; de même, sur 10 ans, le DSI a-t-il progressé de 11,86 % et le S&P 500 de 11,07 % ; enfin, au niveau européen, l'indice Aspi Eurozone a progressé de 10,8 % en 2003 contre 11,4 % pour le Dow Jones EuroStoxx sur l'année 2003 » (Credit-Lyonnais, 2005).

L'examen des deux graphes ci-dessous (indice FTSE4Good) semble indiquer qu'à long terme, la performance de l'indice éthique se comporte de manière analogue mais est légèrement inférieure à celle de l'ensemble du marché (toutefois ces évolutions ne mentionnent pas les évolutions des méthodologies de l'agence de notation SAM et des critères d'inclusion dans l'indice FTSE4Good). Ces éléments sont convergents avec les observations de (Brito et al., 2005)

Un autre débat concerne les profils des portefeuilles éthiques en matière de risque et de volatilité des titres. Si les analystes extra financiers avancent qu'une entreprise bien évaluée sur les dimensions environnementales et sociales gère bien ses risques, de nombreux analystes externes soulignent au contraire que les portefeuilles éthiques sont moins diversifiés en terme de géographie et de secteurs et sont donc moins équilibrés et plus risqués que les portefeuilles traditionnels. Ainsi, Brito et al. (2005 : 278-283) soulignent-ils les biais sectoriels, géographiques et de capitalisation des indices éthiques.

Pour les entreprises, l'inclusion dans un indice socialement responsable a un effet de signalisation : elle constitue un indicateur visible de leurs bonnes performances sociales et environnementales qu'elles utilisent dans leur communication et dans leurs rapports annuels. Pour les grandes entreprises, plus particulièrement celles qui appartiennent au CAC 40, le fait d'appartenir à plusieurs d'entre eux est un atout d'autant plus important qu'il confère une visibilité à leur stratégie de développement durable. L'inclusion dans les indices est l'un des objectifs assignés aux directions du développement durable dans les grandes entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

La composition de chaque indice est liée à la méthodologie de l'agence qui en est à l'origine. Ils n'appliquent donc pas les mêmes critères de sélection. D'où la difficulté de les comparer entre eux.

Source : à partir du site www.novethic.fr

Il apparaît ainsi que ces travaux ne cherchent pas à questionner la primauté de l'actionnaire : les impacts positifs sur l'environnement constituent un effet induit mais leur raison d'être est leur contribution à la performance (actionnariale) de l'entreprise. Cette dimension apparaît clairement dans les différents documents détaillant la nature du « business case » de la RSE ou du développement durable, souvent produit par les acteurs du conseil et de l'évaluation extra financière (cf. encadré sur le rapport « Rewarding Virtue »).

Encadré 3.4.: Extraits du rapport "Rewarding Virtue: Effective Board Action On Corporate Responsibility" (BITC/FTSE-Group/Insight-Investment, 2005)

Ce rapport formule un ensemble de recommandations pour structurer la démarche du conseil d'administration d'une entreprise en matière de RSE et de développement durable. Il est le résultat d'une collaboration entre trois organisations : FTSE Group (qui a créé l'indice boursier responsable FTSE4Good), Business in the Community (une coalition d'environ 750 entreprises britanniques en faveur du développement durable) et Insight investment (l'un des plus importants gestionnaires de fonds britanniques, avec 93 milliards de livres d'actifs gérés en 2006, affichant sa volonté d'améliorer les pratiques de gouvernance à travers sa présence et son activisme dans les assemblées générales). Comme de nombreux autres rapports de ce type produits depuis les années 2000, le document passe en revue les liens entre les pratiques de Responsabilité Sociale et la création de valeur pour l'actionnaire :

« Ce rapport montre de manière pertinente que le conseil d'administration a un rôle clé à jouer dans la mise en œuvre d'un comportement d'entreprise responsable, de la même manière qu'il considère certaines vaches sacrées – la plus importante étant l'idée que l'entreprise n'a pour seul but que d'accroître la valeur actionnariale. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une partie et un élément de création de valeur à long terme, et ce rapport permet d'en comprendre les raisons. [...] Si les entreprises doivent bénéficier des récompenses à long terme associées à une réputation d'organisation digne de confiance et responsable, la RSE doit constituer un élément routinier de l'agenda des conseils d'administration : le conseil doit approuver la stratégie, évaluer les risques, revoir les dispositifs d'incitation des managers, superviser le processus de contrôle interne, et donner le ton à l'entreprise. Les conseils qui traitent la RSE comme une question subsidiaire risquent de manquer à leurs obligations à la fois à l'égard de leurs actionnaires et des autres parties prenantes » (p.4, notre traduction).

« Ce rapport avance l'idée que la responsabilité de l'entreprise est une pré-condition pour la création de valeur à long terme pour l'entreprise. Mais de nombreuses pressions puissantes et de nombreuses tentations peuvent faire que les entreprises s'éloignent de ces orientations, à moins que des décisions proactives soient prises pour répondre à ce problème » (p.6, notre traduction).

« La recherche montre qu'il existe de puissantes récompenses et sanctions sociales associées aux standards éthiques. Agir de manière responsable génère de la confiance, de la loyauté et de la bonne volonté au sein des consommateurs, des employés, des partenaires de l'entreprise et d'autres parties prenantes. [...] Pour ces raisons, répondre aux termes du contrat de responsabilité sociale de l'entreprise est un ingrédient fondamentale du succès à long terme de l'entreprise » (p.7 ; notre traduction).

Le fait que les entreprises qui produisent ces rapports managériaux soient elles mêmes des acteurs de l'évaluation extra financière n'est pas anodin. Pour elles, la diffusion de l'idée d'un business case

représente un enjeu vital de pérennisation. Par le biais de rapports véhiculant l'idée d'un « business case », elles font ainsi avancer leur propre agenda stratégique. Plutôt que de révéler les liens entre performance financière et sociétale, on peut analyser ces travaux comme autant d'efforts visant à « performer » le lien entre performance financière et sociétale (Acquier et Gond, 2006b; Gond, 2006a), c'est-à-dire de réaliser le business case en instrumentant et en diffusant cette notion.

Conformément aux éléments qui précèdent, la quantification de la performance extra financière et le contrôle externe accru de l'entreprise vise à accroître la performance de l'entreprise en terme de gestion des risques d'opportunités de croissance ou de rentabilité. Il est possible d'identifier toute une série de démarches conformes à cette logique : en France, Geneviève Féron (l'une des architectes du marché de l'évaluation extra financière, fondatrice de l'agence Arèse puis de Core Ratings –suite au rachat d'Arèse par Nicole Notat en 2002) a opté pour une approche financière de l'évaluation, focalisée sur le gouvernement d'entreprise et la gestion du risque (Zarlowski, 2005).

2) ... ou une démarche militante à destination des autres parties prenantes ?

La perspective du contrôle externe peut aussi être analysée à travers une seconde perspective, prenant le contre-pieds du modèle présenté ci-dessus. Les démarches d'« activisme actionnarial », développées à la fin des années 20 puis dans les années 70, ne relèvent pas d'une recherche de performance mais d'une démarche éthique. Ainsi, les résolutions d'actionnaires de la fin des années 1970 auprès des entreprises multinationales américaines implantées en Afrique du Sud (Kodak, Goodyear, IBM, etc.) visaient à résoudre un problème moral : le soutien implicite de ces entreprises aux pratiques d'appartheid. De même, l'histoire de l'Investissement Socialement Responsable est-elle associée à des démarches d'exclusion, initiés par des groupements religieux au XVIIIème siècle (quackers), refusant d'investir dans des secteurs considérés comme non éthiques (industries du sexe, du jeu, des armes, tabac, etc.) (Féron et al., 2001; Féron, 2003; Déjean, 2004) ou aux démarches d'exclusion des églises méthodistes au royaume uni, refusant d'investir dans les « sin stocks » à partir des années 20 (Eurosif, 2003). De ces pratiques sont issues les démarches d'ISR fondées sur une logique d'exclusion sectorielle, par opposition aux démarches sélectives plus conformes à la perspective investisseur développée plus haut.

Ces pratiques soulignent donc l'existence d'une perspective plus militante, où l'enjeu est d'établir de nouvelles formes de relations (plus équitables) entre l'entreprise et l'ensemble des acteurs de son environnement ou la société dans son ensemble. Ainsi, il ne s'agit pas simplement de donner plus d'informations aux actionnaires et aux analystes financiers de l'entreprise pour améliorer leur représentation des activités de l'entreprise.

Dans cette situation, la relation d'agence traditionnelle, réduite aux relations entre l'actionnaire (principal) et le dirigeant (l'agent), est ré-ouverte pour y substituer un modèle multi-mandant : les parties prenantes sont autant de principaux légitimes sur les activités de l'entreprise, et devraient, sous certaines conditions, participer à l'élaboration des orientations de l'entreprise ou obtenir un droit de propriété sur l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). C'est dans cette perspective que doivent se développer de nouvelles formes de flux d'information et de reddition de la part de l'entreprise (Gray, 2005). Il s'agit alors de rééquilibrer les rapports de force entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Compte tenu de ces éléments, la maximisation de la valeur boursière de la firme n'est pas l'unique préoccupation de l'investisseur. Un segment d'investisseur peut en effet consentir à une rentabilité amoindrie pour investir dans des entreprises respectueuses de

leur environnement social et écologique. Dans cette perspective, l'accroissement de la performance opérationnelle de l'entreprise est un dérivé possible et probable des pratiques de RSE, mais ne saurait constituer leur raison d'être. Enfin, cette démarche dépasse les investisseurs puisqu'à travers les pratiques de communication extra financière, il s'agit de permettre à un ensemble de parties prenantes de se structurer et de développer de nouvelles formes de relations avec l'entreprise, et de susciter de nouvelles pratiques de la part des entreprises. En tant que dispositif de gestion, le reporting vise aussi à désigner des espaces de progrès pour l'entreprise, et à l'amener à établir de nouvelles démarches et relations avec son environnement.

3) Comment interpréter la coexistence de ces perspectives ?

Une des caractéristiques surprenante des rapports de consultants et autres documents relatifs au développement durable comme contrôle externe est que ces deux perspectives, renvoyant à des logiques, des pratiques et des outils différents, coexistent au sein des mêmes documents. Céline Louche, dans son analyse de l'institutionnalisation de l'ISR sur la période 1990-2002, montre que les acteurs de l'investissement socialement responsable sont actuellement confrontés à cette ambivalence qui constitue un dilemme : pour devenir structurants, les acteurs de l'ISR doivent s'institutionnaliser en adoptant les mêmes outils et le même langage que les acteurs financiers. Mais ce faisant, ils risquent de perdre la fonction critique et normative qui les a vu naître (Louche, 2004).

Cette ambiguïté a aussi été l'objet de discussions dans la littérature sur le lien PSE - PF. Dans leur article, Margolis et Walsh (2003) discutent précisément de cette ambivalence, en soulignant que la performance d'une démarche de RSE ne doit pas être simplement évaluée sur la base de son efficacité financière mais aussi, plus largement, du point de vue de la société et des parties prenantes. Ils s'étonnent que les chercheurs, souvent rattachés au courant de l'éthique aient implicitement contribué à légitimer une perspective centrée sur la figure de l'actionnaire et son profit à court terme. A contrario, ils soulignent qu'un enjeu est de développer de nouvelles formes de mesure permettant de théoriser et d'analyser le lien entre les pratiques d'entreprises et leur impact sur les parties ciblées par ces pratiques.

Cette ambivalence est importante pour notre propos. Tout d'abord, cette diversité d'objectifs et de pratiques témoigne de l'aspect émergent et inachevé du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Ainsi, on observe une variété d'outils et de positionnements des agences de notation (s'appuyant sur une démarche d'exclusion ou sur une évaluation sélective), une grande diversité de méthodologies et une interrogation des acteurs sur les business models soutenables.

Plus profondément, cette ambiguïté peut à la fois être considérée comme une ressource et comme une contrainte pour les acteurs de ce champ émergent, qui cherchent à développer et à institutionnaliser ce modèle de pilotage. Elle constitue une ressource dans la mesure où les acteurs de l'évaluation extra financière peuvent jouer de cette ambiguïté auprès de leurs publics pour se légitimer auprès de publics qui ne partagent pas, a priori les mêmes objectifs (ONG, syndicats, entreprises, investisseurs, consommateurs, etc.). Mais elle constitue aussi une contrainte, car cette ambiguïté est potentiellement génératrice de difficultés et d'incompréhensions dans le processus de conception et d'instrumentation du développement durable comme contrôle externe. Comme nous le verrons en étudiant l'initiative de standardisation menée par la Global Reporting Initiative (GRI), ces modèles de performance, qui désignent les objectifs assignés aux démarches, ont une influence déterminante sur la manière de constituer les collectifs qui vont participer à leur élaboration (qui participe ? Quels stakeholders mobiliser pour concevoir la GRI ? etc.). L'ambiguïté et la

multiplicité des objectifs de ce mode de pilotage génère ainsi un certain nombre de risques de quiproquos qui peuvent remettre en question l'ensemble de la démarche si l'on n'arrive pas à concilier ces objectifs contradictoires.

Jusqu'ici, nous avons proposé une représentation formalisée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, en soulignant les ambiguïtés d'un tel modèle et la pluralité des objectifs poursuivis. Au-delà des ambiguïtés des objectifs de ce modèle de pilotage, *un enjeu central concerne la capacité à instrumenter et l'existence de dispositifs qui permettent son fonctionnement*. Pour avancer dans l'analyse du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, nous allons maintenant nous tourner vers cette seconde question. Nous aborderons la manière dont s'élabore un dispositif complexe et une architecture de marchés de l'évaluation externe, censés opérationnaliser le développement durable comme contrôle externe.