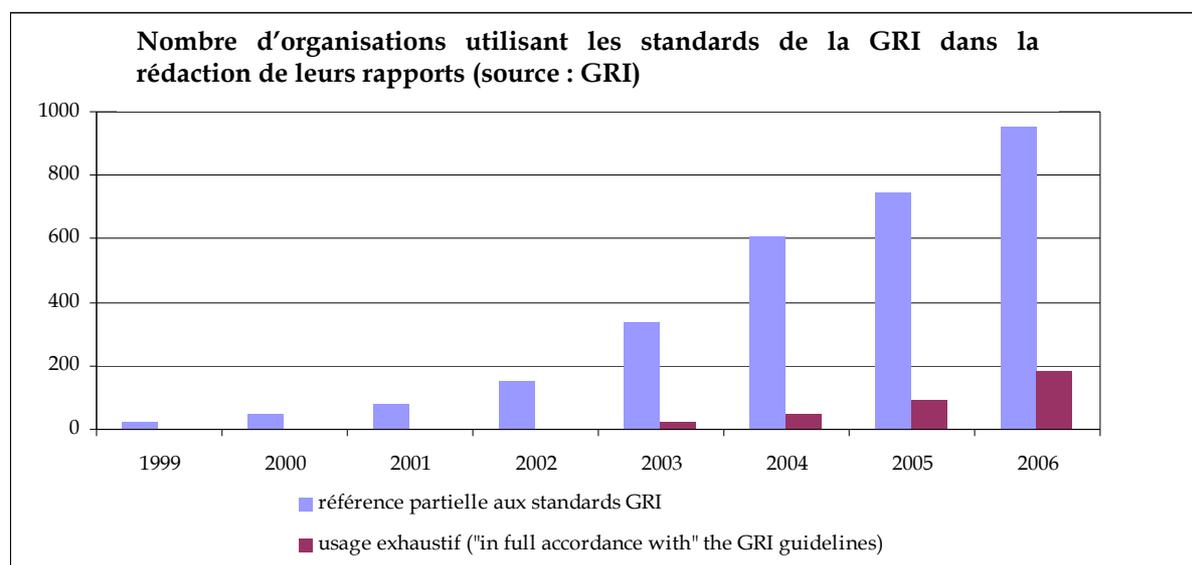


Le processus d'institutionnalisation de la GRI

Initiative privée fondée en 1997 afin de standardiser les pratiques de reporting environnemental et social, la GRI est devenue, en quelques années, une organisation de référence dans le champ de la RSE et du développement durable. En présence d'Al Gore et de grands chefs d'entreprise, la conférence de lancement de la troisième version des standards de la GRI a réuni plus de 1000 participants provenant de plus de 65 pays. A cette occasion, la GRI a officialisé un partenariat stratégique avec le Global Compact des Nations Unies, se positionnant comme le cadre d'opérationnalisation des 10 engagements édictés par le secrétariat des Nations Unies. Dans le champ émergent du reporting environnemental et social, où les pratiques sont instables et peu cadrées, la GRI a rapidement acquis une position de référence. Selon les statistiques communiquées par la GRI, le nombre d'organisations utilisant les standards de la GRI dans leur reporting développement durable se montait, fin 2006, à plus de 950 (cf. graphe suivant), 20% utilisant les standards de manière exhaustive.



Comment interpréter ce processus? Une grille d'analyse traditionnelle de l'entrepreneuriat institutionnel donnerait l'interprétation suivante: les pratiques de reporting se développant dans un « vide institutionnel », plusieurs figures d'acteurs déjà bien installées (régulateurs, auditeurs, syndicats, etc.) ont vu dans ce champ une opportunité de promouvoir leurs intérêts stratégiques. Plusieurs projets se sont mis en place, cristallisés autour d'un entrepreneur institutionnel central cherchant à enrôler différents acteurs pour former un réseau de soutien à son projet. Ces projets alternatifs sont entrés en compétition pour maîtriser les règles collectives du champ institutionnel. Finalement, le projet de la GRI étant porté par l'acteur le plus puissant ou le mouvement qui a le mieux su mobiliser et enrôler les acteurs dominants, l'a emporté. Au cours de l'ensemble du processus, l'opportunisme, le conflit et les relations de pouvoir sont les principaux moteurs de l'action.

Si une telle grille de lecture a un certain mérite pour expliquer le processus d'institutionnalisation de la GRI (nous y reviendrons lors de notre analyse), elle laisse aussi dans l'ombre un certain nombre d'éléments. Premièrement, une telle approche évacue l'incertitude et tend à tenir pour acquises les pratiques de reporting développement durable. Or, lorsque la GRI a été créée, le reporting développement durable n'existait pas. Seules les pratiques de reporting environnemental étaient en émergence, et elles ne constituaient pas

un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, les auditeurs, les régulateurs ou les organismes de standardisation (en 1997, moins de 300 rapports environnementaux ou de santé-sécurité auraient été publiés dans le monde et recensés par la source d'information CorporateWatch.com). Ainsi, au-delà de la prise de contrôle d'un champ organisationnel émergent et attractif, la GRI semble avoir joué un rôle central dans l'invention et la diffusion de pratiques de reporting développement durable.

Un second élément de surprise concerne l'absence de conflits et de compétition entre plusieurs projets de standardisation. Ainsi, la GRI semble être parvenue, jusqu'ici, à prévenir la prolifération de projets concurrents. De même, elle semble avoir réussi à limiter les comportements opportunistes en maintenant une collaboration entre les différentes parties concernées (entreprises, syndicats, auditeurs, ONG) -à l'exclusion notable des pouvoirs publics- dans l'élaboration de standards de reporting développement durable.

Il apparaît ainsi que le processus d'institutionnalisation de la GRI et des pratiques de reporting ait impliqué la création de nouvelles formes d'expertises en matière de reporting et qu'il présente des caractéristiques originales en terme de relations entre acteurs.

Il nous semble, dès lors, utile d'analyser ces processus à travers le cadre d'analyse proposé combinant les dimensions Connaissances, Relations et Instruments (CRI). La prise en compte de ces trois variables suggère de nouvelles questions sur le processus d'institutionnalisation de la GRI : au-delà de la diffusion, d'où viennent les règles et comment sont-elles conçues ? Quels sont les corpus de savoirs de même que les instruments qui interviennent dans leur élaboration ? Les standards sont-ils stabilisés ? Quels sont les concepteurs ? Quelles sont les formes de division du travail entre les acteurs qui prennent part à cette conception ? Dans quelle mesure les Entrepreneurs Institutionnels cherchent-ils à promouvoir des projets bien identifiés ? Quelle est la place des comportements opportunistes et stratégiques dans l'ensemble du processus ?

Nous allons donc chercher à resituer l'histoire de la GRI à travers les trois dimensions CRI de notre modèle. Nos entretiens et les données accumulées convergent pour distinguer deux étapes : une première phase caractérisée par la main visible de quatre entrepreneurs institutionnels formant un réseau fluide, suivi par une phase managériale caractérisée par l'influence grandissante d'une nouvelle technostructure, avec une division plus claire du travail, mise en place afin d'assurer le fonctionnement de la Global Reporting Initiative et le développement de ses normes. La distinction entre ces deux étapes a été validée via les différents entretiens réalisés et semble faire l'objet d'un large consensus. L'ensemble des acteurs s'accorde en effet à considérer que les enjeux de la GRI, les modèles de développement des standards et les formes de coordination à l'œuvre évoluent de manière structurante entre ces deux périodes.

A) La phase entrepreneuriale (début des années 1990-2000) : la main visible des entrepreneurs institutionnels

Suite au développement de démarches de reporting environnemental, le début des années 1990 fut marqué par une éclosion d'initiatives éparées visant à réguler ces pratiques émergentes. Différentes organisations (organismes publics nationaux, ONG environnementales, coalitions d'investisseurs socialement responsables, profession comptable, consultants), opérant dans des champs organisationnels distincts, prirent différentes initiatives afin de promouvoir le reporting environnemental. Ces démarches, souvent techniques, étaient de portée nationale. La naissance de la Global Reporting Initiative résulte de la coordination de deux acteurs cherchant à harmoniser et à mettre en cohérence ces initiatives au niveau international : le Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).

Le Ceres fut créé en 1980. Cette ONG nord américaine réunit des fonds d'investissements religieux, des organisations environnementales et d'autres groupements d'intérêts cherchant à faire pression sur les entreprises afin de promouvoir la responsabilité environnementale des entreprises. A la fin des années 1980, le Ceres fut à l'origine des principes Valdez, un cadre générique de reporting environnemental fournissant aux entreprises une liste d'indicateurs environnementaux et un ensemble de questions à renseigner dans leur communication institutionnelle. Suite à un retour d'expérience sur les attentes des organisations (entreprises, ONG, organisations publiques) en matière de reporting environnemental et l'appropriation des principes Valdez, le Ceres prit conscience de la nécessité de développer une approche internationale, plus systématique et quantifiée en matière de reporting environnemental. A la suite de ce retour d'expérience, un projet intitulé « Green Metrics » (métriques vertes) fut initié en 1995 avec le Tellus Institute (une ONG rattachée au Ceres), qui allait donner naissance à la GRI. L'étude des différentes initiatives internationales en la matière donna lieu à la rédaction d'un rapport, synthétisant les enjeux et les formes possibles d'un standard international en matière de reporting environnemental (White et Zinkl, 1997). Marqué par une culture d'ONG puritaine, la démarche initiée par le Ceres se voulait prescriptive et contraignante pour les entreprises. Cette démarche était initialement conçue et pilotée suivant une logique d'investisseur socialement responsable, dans une perspective plus marquée par le besoin d'outils de contrôle externe que par celui d'outils managériaux.

En parallèle, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE, créé en 1973) est une organisation qui a joué un rôle important de catalyseur d'expertise en management de l'environnement (éco-conception, responsabilité environnementale des produits, systèmes de management) et de conception d'accords volontaires de branche en matière de respect de l'environnement. Dans un contexte d'augmentation des engagements volontaires de la part des entreprises, l'une des préoccupations du PNUE était d'identifier des leviers permettant de mesurer et de visibiliser et de piloter les progrès réalisés par les entreprises dans le domaine de l'environnement. Durant plusieurs années, la Direction des Technologies, de l'Industrie et de l'Economie (DTIE, basée à Paris), avait ainsi cherché à constituer une plateforme d'échange afin d'identifier, de partager et de diffuser les meilleures pratiques en matière de reporting environnemental. Pour ce faire, un partenariat avait été établi entre le PNUE et la société de conseil britannique SustainAbility (fondée par John Elkington, qui constitue l'un des quelques gourous managériaux du développement durable¹⁴⁵). Ce partenariat donna lieu à la publication d'une série de rapports fournissant un état de l'art en matière de mesure et de reporting environnemental (cahiers techniques portant sur le contenu et la mesure des indicateurs en matière d'environnement).

En 1997, Roger Adams, représentant de l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA - seconde plus grande association internationale de la profession comptable, basée à Londres), participa à la réunion annuelle de l'UNEP. Depuis 1990, l'ACCA avait produit des rapports sur la prise en charge des questions environnementales par la comptabilité (« greening the accountancy », verdissement de la comptabilité). En partenariat avec Rob Gray (à la tête du CSEAR, un centre de recherche particulièrement actif sur les questions de comptabilité sociétale), l'ACCA avait développé une pratique

¹⁴⁵ John Elkington est l'auteur de plusieurs « best sellers » managériaux en matière de développement durable et a joué un rôle de passeur entre les univers académiques et managériaux. A travers le cabinet de conseil SustainAbility, John Elkington a promu un positionnement original et une forme de conseil critique, qui a été répliqué dans d'autres pays européens, comme en France à travers le cabinet Utopies, fondé par E.Laville. Son rôle dans la structuration d'un champ managérial du développement durable est détaillé dans Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005). *Organiser le développement durable*. Paris, Vuibert.

d'évaluation annuelle des rapports environnementaux au Royaume Uni, décernant un prix aux meilleurs documents (Gray, 1990; Gray et Owen, 1993; Gray et Adams, 1997). Si les compagnies d'audit conservèrent une position de prudence à l'égard de ces démarches, certaines grandes compagnies d'audit comme Deloitte Touche Tohmatsu et KPMG manifestèrent un intérêt pour le reporting environnemental en conduisant des études comparatives internationales en 1993 et en 1995 sur ce thème.

L'Unep, à travers son rôle de coordinateur, a joué un rôle important dans la mise en réseau de ces initiatives éparses. L'Unep organise, sur une base annuelle, une réunion regroupant différentes associations industrielles mondiales (chambre de commerce internationale, secteur pétrolier, chimistes, etc.) et différentes ONG. A travers sa réunion de 1997, l'Unep fournit une occasion de relier les différentes initiatives de standardisation du reporting. C'est à cette occasion que Jacqueline Aloisi de Larderel (à la tête de la DTIE) rencontra Bob Massie (alors dirigeant du Ceres) qui exprima son intérêt pour le travail mené par le PNUE, et proposa une collaboration avec le travail initié par le Ceres. C'est aussi à ce moment que se fit la jonction avec les travaux de l'ACCA. Comme l'explique Roger Adams (ACCA) : « C'est à cette occasion que j'ai rencontré Jacqueline Aloisi de Larderel (UNEP) Bob Massie du Ceres. Au déjeuner, nous avons discuté des différents projets que nous menions en tant qu'organisations. Et en décembre 1997, la GRI avait rédigé les contours d'un document expliquant : « voici ce que nous allons faire » ».

1) Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : la conception rapide d'un projet institutionnel

Plusieurs décisions clés sont prises durant cette première période de l'histoire de la GRI : il s'agit de positionner le projet institutionnel afin de le rendre légitime, de s'accorder sur un projet commun, d'élaborer une structure de gouvernance à même d'assurer la confiance des participants au projet, de développer un directoire de l'organisation, et de développer une première version des principes directeurs de la GRI. L'ensemble de ces actions sont structurées par un enjeu commun : *créer rapidement une institution visible et légitime*. Organisés suivant une logique de prototypage rapide, les acteurs clés du projet, fonctionnant de manière resserrée, furent capables de formuler et de positionner le projet de manière pertinente et de concevoir une première version des standards de la GRI. Malgré la faible robustesse des standards initiaux, la GRI devient rapidement la norme de référence du champ.

Les enjeux propres à cette phase entrepreneuriale se traduisent dans des arrangements spécifiques en terme de Relations, de Connaissances et d'Instruments. Cette première étape est dominée par quelques acteurs centraux qui agissent de manière rapprochée, afin d'identifier un positionnement pertinent et de légitimer la démarche. Elle débouche sur la conception d'une première version des standards, peu fonctionnelle et aboutie, qui sert de « démonstrateur » et permet de légitimer le projet.

2) Relations : un processus informel basé sur l'action de quatre entrepreneurs institutionnels centraux

Dans la première étape du projet de la Global Reporting Initiative, quatre acteurs sont les moteurs du processus d'institutionnalisation. Jacqueline Aloisi de Larderel (UNEP), Bob Massie et Allen White (Ceres), John Elkington (SustainAbility) et Roger Adams (ACCA) forment un réseau fluide d'acteurs de compétences complémentaires. Par leurs réseaux

individuels, ces acteurs développèrent des contacts dans les milieux d'affaire, les arènes politiques et la société civile. Un premier enjeu de leur action consiste en effet à légitimer le projet et à mobiliser différents acteurs clés autour du projet de la GRI. Comme le souligne Judy Kuzewski, manager du projet à cette époque, « nous étions parfaitement conscients qu'une des conditions essentielles du projet était d'obtenir le soutien et la participation de l'ensemble des acteurs majeurs du reporting environnemental ». Dans ce contexte, un aspect fondamental de l'activité des entrepreneurs institutionnels a consisté à promouvoir la démarche auprès d'acteurs publics, de représentants des affaires, de la profession comptable, des ONG et des organismes publics. Pour Jacqueline Aloisi de Lardere, « notre premier travail était donc de définir la gouvernance de l'institution et de composer le board, de même que le stakeholder council. Nous avons émis une sorte d'appel universel sur le web pour composer le premier board, et de façon informelle, chacun, par son propre réseau, cherchait et proposait des candidats qui pourraient faire partie du board ». L'étendue des réseaux cumulés des entrepreneurs institutionnels leur permit d'enrôler des acteurs visibles et légitimes dans le champ du développement durable : Björn Stigson (l'ancien président du World Business Council for Sustainable Development) et Marl Moody Stuart (ex-président de Shell) joignirent le directoire de la GRI. Dans le domaine du consulting, Simon Zadek, fondateur d'AccountAbility (l'organisation concevra les standards AA1000 en 1999), ayant développé une expérience dans le champ des relations entreprises - parties prenantes, entre dans le steering committee de la GRI.

En terme de soutien financier, ce réseau permet de mobiliser des fonds afin d'assurer le lancement de la démarche. Ainsi, les Nations Unies effectuent une donation de 3 millions de dollars en Novembre 1999 :

C'est Bob Massie, qui avait des introductions avec Tim Worth, un sénateur américain, qui était alors directeur ou vice président de la fondation qui venait de se créer pour les Nations Unies. A travers ce biais là, on a pu avoir de l'argent pour financer la Global Reporting Initiative durant la première phase de son existence. (Jacqueline Aloisi de Lardere)

Au cours de la période de formation du projet, les réseaux américains, autour des acteurs du Ceres semblent avoir joué un rôle particulièrement important :

« Dans un premier temps, il y a eu une grosse impulsion américaine, qui provenait essentiellement du Ceres, et donc de Massie, de White, avec des experts un peu cooptés, qui faisaient partie de cette association ou qu'ils connaissaient. C'est ainsi qu'ils ont mobilisé le responsable de Business for Social Responsibility aux Etats-Unis, et d'autres experts environnementaux qui avaient réussi à faire bouger les choses en terme de réflexion environnementale et qui voulaient aller au delà, des experts en droits humains, etc. Ils avaient aussi des contacts avec des gens dans les institutions de l'ONU etc. Enfin c'est des grosses têtes tous ces gens là, ce sont des Harvard, des machins, donc ils se connaissaient tous au niveau américain ». (membre du Stakeholder Council)

Du point de vue des relations entre acteurs, un second enjeu déterminant de cette première phase concerne la définition de **principes de gouvernance** relatifs au processus de développement des standards. Cet aspect constitue un enjeu clé, permettant aux individus d'instaurer des relations de confiance et de prévenir les risques d'opportunisme qui menacent le développement collectif d'un standard. Comme le montrent Garud, Jain et Kumaraswamy, « la dimension de coopération propre à l'élaboration et l'usage des standards implique que la coopération au sein d'un collectif élaborant un standard est une question qui, au mieux, est délicate à gérer. Construire et maintenir un tel collectif est un défi, même pour un organisme neutre » (Garud et al., 2002 : 198). Ainsi « la temporalité de l'émergence des intérêts privés durant la conception d'un standard constitue un enjeu clé. Les intérêts privés, s'ils apparaissent trop tôt, peuvent nuire à la capacité d'un collectif à générer une dynamique collective autour d'un standard » (2002 : 209). Cet enjeu fut clé dans l'émergence

de la GRI. Il fut géré à différents niveaux. Premièrement à travers le choix de positionner les standards de la GRI comme des standards publics et librement accessibles pour l'ensemble des organisations. Deuxièmement, le caractère multi-stakeholder du processus d'élaboration des normes fut mis en avant afin de légitimer la démarche et de garantir un processus ouvert et démocratique. Enfin, et malgré l'importance de l'effort financier et humain consenti par le Ceres (entre 2000 et 2002, le Ceres a financé la GRI à hauteur de plus de 1,5 millions de dollars (Ceres, 2001, 2002)¹⁴⁶), le Ceres s'engagea formellement à se désengager et à « essayer » le projet en une organisation indépendante, avec un nouveau directoire, si celui-ci devait se matérialiser et prendre une ampleur significative. Comme l'explique Bob Massie, « en promettant de rendre la GRI autonome, nous avons pu attester le fait que le GRI n'était pas un complot secret du Ceres pour conquérir le monde » (cité par (Waddell, 2002)).

Il est important de souligner que durant la première période de l'existence de la GRI, le rôle du Steering Committee est central dans le fonctionnement quotidien et opérationnel d'une structure qui reste largement informelle. Ainsi, les membres du Steering Committee participent activement à l'élaboration des premières lignes directrices :

« de 1997 à 2000, on peut dire que l'ensemble du travail de confrontation et de prise de décision était effectué au niveau du steering committee. Le Steering Committee n'avait pas vraiment de statut formel, la GRI n'était pas une entité légale à cette époque. D'un point de vue formel, le steering committee était censé fonctionner comme un organe consultatif, mais en réalité, nous avons plutôt fonctionné comme s'il s'agissait d'un comité de direction plus qu'un steering committee. Les membres ont beaucoup travaillé dans les groupes de travail, ils ont rédigé des premières versions de documents, ont effectué un gros travail informel ». (premier manager de projet de la GRI)

« De 1997 à 2002, le rôle des acteurs clés était de vraiment de promouvoir la notion du reporting en matière de développement durable. Il s'agissait d'incarner et de réaliser ce projet, de s'assurer que les marchés, les acteurs en charge du reporting, les acteurs de l'audit, les ONG, que tous les acteurs se mettent en mouvement en matière de reporting développement durable. Ces acteurs ont eu un rôle central dans le développement des lignes directrices, et un rôle de soutien ou d'apôtres du reporting développement durable. Et ils ont très bien joué ces deux rôles. » (responsable du Technical Advisory Committee)

« Bref, il n'y avait pas vraiment de structure... C'était 4 à 5 personnes à l'intérieur du Ceres qui géraient le programme de tout cela, et qui s'appuyaient sur des experts compétents, mais c'était vraiment structuré sur le modèle d'une ONG ». (membre du Stakeholder Council)

3) *Dynamique des connaissances et apprentissages : une logique de prototypage rapide*

Avant de développer plus en détail le processus d'apprentissage propre à la GRI, il apparaît important de souligner l'importance de facteurs structurels et du contexte intellectuel qui ont influencé, en amont, la définition de la démarche de la GRI. Un premier point concerne l'émergence de la problématique du développement durable comme enjeu politique international à la suite au rapport Brundtland (WCED, 1987), et la diffusion de ce concept sur la scène internationale, notamment lors du sommet de Rio en 1992. Un second point concerne l'interpellation (et les premiers signaux d'engagement) des entreprises sur ces questions à travers le réseau Action 21 et la création du World Business Council for Sustainable Development suite à la conférence de RIO, la conférence de Davos en 1999 ou le lancement du Global Compact la même année. Enfin, l'élaboration de premiers outils conceptuels et matériels relatifs à ces questions ont offert autant d'éléments intellectuels qui

¹⁴⁶ Sur les années 2000 et 2001, la GRI mobilise plus du tiers des ressources financières et humaines du Ceres.

structureront le choix opéré en 1998 de positionner la GRI sur le champ du reporting développement durable plutôt qu'environnemental¹⁴⁷. A ce titre, on peut souligner la requalification, lors du sommet de Rio, du concept de développement durable autour de trois piliers économiques, sociaux et environnementaux, de même que le concept de Triple Bottom Line de John Elkington (1994) et les outils du type Agenda 21, diffusés à partir de la conférence de Rio en 1992. Les principaux architectes initiaux de la GRI, opérant pour la plupart simultanément dans des sphères scientifiques et para publiques ou privées, ils ont été fortement influencés par l'émergence de tels concepts sur la scène internationale.

L'approche multi parties prenantes adoptée par la GRI constitue une autre source d'influence intellectuelle. Cette dimension s'est largement formalisée via l'expérience de John Elkington et de Simon Zadek en matière de RSE et de développement durable. En amont, les travaux du CSEAR (Centre of Social and Environmental Accounting Research) et plus particulièrement de Rob Gray à travers sa problématisation du concept d'« accountability » semblent avoir structuré la manière dont la théorie des stakeholders s'est hybridée avec les démarches de comptabilité et de reporting (cf. encadré 4.3).

« Il y a essentiellement deux documents propriétaires d'usage libre dans le domaine du reporting : le premier est le standard GRI, le second AA1000 [conçu par AccountAbility]. Simon Zadek a joué un rôle important car il a été impliqué dans les deux initiatives : il a rapidement joint le steering committee de la GRI et est le fondateur d'AccountAbility. Le reporting développement durable n'est rien s'il n'est pas basé sur l'engagement de l'organisation et je pense que c'est là que la contribution de Simon Zadek a été importante. Comment formaliser l'engagement et la transparence de l'organisation à l'égard de ses parties prenantes ? C'est vraiment là-dessus que porte le standard AA1000. Ce n'est pas sur le reporting en tant que tel, mais sur l'engagement de l'organisation pour une plus grande transparence » (membre du board of Directors).

Encadré 4.3 : Le concept d'accountability ou comment hybrider théorie des stakeholders et comptabilité

Le terme « accountability », avant de devenir le nom d'usage d'un organisme de formation et de conseil britannique dans le champ de la comptabilité sociétale (the Institute for Social and Ethical Accountability), désigne un concept, problématisé par Rob Gray, ayant structuré les travaux de différents universitaires en matière de comptabilité sociale.

Le concept d'accountability est central dans l'approche de Rob Gray. Il constitue le cœur normatif et le cadre conceptuel de la comptabilité sociale (Gray et al., 1997). Il renvoie à « un devoir – parfois empirique (exprimé par les règles de droit), parfois moral – et provient de la responsabilité qu'ont les individus et les organisations de rendre compte de leurs activités. Le concept d'accountability est une notion explicitement normative (et finalement morale) intimement couplée à celles de responsabilité et de devoir de prise en compte du droit à l'information de la société. En ce sens, c'est une notion fondamentalement démocratique » (Gray, 2005).

Cette notion apparaît relativement proche de la théorie des stakeholders, dont le fondement est lui aussi considéré comme normatif, et qui stipule que l'organisation doit tenir compte et équilibrer les intérêts et demandes de ses différentes parties prenantes. Ainsi, l'objectif de la comptabilité sociale consiste-t-il à « rendre compte des activités d'une organisation et de ses interactions avec la société, l'environnement, les employés, les consommateurs et d'autres parties prenantes. [...] Le compte social peut servir un grand nombre d'objectifs, mais le fait de s'acquitter de sa responsabilité de rendre compte (« accountability ») à ses parties prenantes doit apparaître comme la raison primordiale et la base de l'évaluation du compte social. » (Gray, 2000) (notre traduction).

¹⁴⁷ cette décision et ses impacts déterminants sur le fonctionnement de la GRI sont détaillés dans la partie suivante sur l'analyse des instruments produits par la GRI

Cette notion sera popularisée dans la sphère managériale par Simon Zadek, ayant travaillé plusieurs années aux côtés de Rob Gray (à titre d'exemple il est l'un des co-signataires de l'article sus-cité de 1997), et ayant créé avec lui l'Institute of Social and Ethical Accountability, plus communément dénommé AccountAbility. L'organisme popularisera au sein des entreprises des démarches d'engagement de concertation et de dialogue avec les parties prenantes. Dans ce processus de diffusion, les standards managériaux (le standard AA1000 qui constitue un système de management et de progrès basé sur l'engagement avec les parties prenantes) semblent avoir joué un rôle particulièrement important. Aujourd'hui, le concept de « stakeholder inclusivity », très proche de celui de « stakeholder engagement », figure aujourd'hui comme l'un des principes de reporting composant le cadre conceptuel des standards de la Global Reporting Initiative.

Ce cas de transposition d'un concept académique à la sphère managériale, ici brièvement évoqué, apparaît comme une bonne illustration d'un processus de performance proposé par Michel Callon (1999) et appliqué au champ de la RSE par Jean-Pascal Gond (2006). Il suggère aussi qu'à mesure que le processus s'incarne, les outils (ici les standards AA1000) s'autonomisent et s'éloignent du projet initial (ainsi, Gray est-il ouvertement critique des orientations prises par AccountAbility). En tout état de cause, un tel cas permet d'envisager la manière dont les théories s'incarnent pour influencer les pratiques dans le champ de la RSE (Acquier et Gond, 2006b).

Le rôle des systèmes de management, les cadres de la gestion de la qualité et des démarches de progrès continu vont rapidement influencer la démarche de conception des indicateurs. De manière générale, les cadres de la gestion de la qualité ont largement influencé le développement de modèles de management en matière de gestion de l'environnement puis de développement durable¹⁴⁸. La première phase d'expérimentation des lignes directrices et l'entrée de consultants et d'acteurs d'entreprise dans le processus vont se traduire par l'introduction des cadres de la qualité et d'une perspective de progrès continu dans la démarche :

« Dans la toute première version, qui avait été élaborée suivant une logique contraignante et prescriptive, la distinction entre les indicateurs « core » et « additional » n'existait pas. Elle apparaît dans la version 2000. Cela consistait à dire : à ce stade, on ne peut pas demander à l'entreprise de tout couvrir. Le « core » correspond à une logique a minima, avec le « additional » on est presque dans du best practice de l'époque » (membre du stakeholder council)

Enfin, il est nécessaire de souligner l'influence jouée par les techniques et les connaissances comptables. La comptabilité apparaît en effet comme une base de connaissance incontournable pour la maîtrise de nouveaux champs tels que l'environnement (Power, 1997b), et, par extension, le développement durable ou la responsabilité sociale des entreprises. Power (1996) montre comment les techniques comptables et la volonté de construire des environnements « auditables » influencent les systèmes de management et de reporting et les pratiques de gestion initiées par les entreprises. Le cas de la GRI fournit une illustration de ces mécanismes, dans la mesure où les connaissances techniques et comptables semblent avoir été plus ou moins recyclées pour l'élaboration des standards de la GRI (et notamment de ses principes conceptuels du reporting).

« La plupart des acteurs impliqués dans le champ de l'environnement et du social (les ONG, etc.) n'étaient pas familiers de la notion de système, des systèmes de reporting, de la manière dont les indicateurs sont collectés, des standards et critères de robustesse qui doivent s'appliquer, de la notion de consolidation de l'information au niveau mondial. Ces éléments

¹⁴⁸ Ayant déjà souligné l'influence de ces cadres sur le développement de démarches de management en matière de développement durable au cours du chapitre 3, nous ne développons pas ce point de manière plus détaillée.

ne s'appliquaient pas dans le champ de l'emploi ou de la santé / sécurité dans les années 90. Les gens n'avaient pas de représentation claire de ces concepts, et c'est là que la profession comptable a fourni une contribution importante. [...] La plupart des avancées conceptuelles qui ont été faites dans le champ de la comptabilité environnementale et du reporting développement durable se sont en fait largement appuyées sur des techniques développées pour d'autres questions au sein de la profession comptable. Mais en même temps, d'autres contributions ont été déterminantes. Il y avait deux points centraux que nous rations en tant que comptables : la première était la notion de stakeholder et l'idée de d'engagement avec les stakeholders [...], et la seconde était tout simplement la modélisation scientifique, la science des impacts environnementaux et sociaux. » (responsable du Technical Advisory Committee)

La nécessité de produire et de publier rapidement une première série de standards a mené les acteurs à « recycler » de nombreuses connaissances et méthodes produites en dehors de l'expérience de la GRI. Ainsi, les premières versions des standards étaient « largement dérivées des lignes directrices des documents produits par le Ceres » (Waddell, 2002; GRI, 2006). De manière similaire, le premier cadre conceptuel de la GRI apparaît largement similaire à ceux de l'IASB dans le domaine comptable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2003; Etzion et Ferraro, 2006), ce qui amène les auteurs à considérer que les stratégies de légitimation de la GRI et de l'IASB sont analogues. Si ces auteurs suggèrent que ces analogies signalent une orientation nord américaine et une intention inavouée de capture du processus de standardisation du reporting développement durable, il nous semble que ces décisions s'expliquent avant tout par le besoin impérieux de développer rapidement un outil qui a prévalu lors de la première phase de la vie de la GRI.

Les auteurs suivent ainsi une logique expérimentale, peu systématique et progressive proche du bricolage, suivant une logique d'essai erreur pragmatique, cherchant à développer rapidement une première version de la norme GRI :

« Je me souviens que la période 1999 – 2000 était vraiment émergente, suivant une logique du « do it yourself ». Et nous avons fait la plupart des choses nous même, avec les gens du Ceres et du Tellus Institute. » (Membre du premier Steering Committee)

« Nous n'avions pas de critères précis et systématique pour dire : ceci est un indicateur pertinent ou faisable. C'était beaucoup moins intellectualisé que cela... C'était beaucoup plus émergent et pragmatique. [...] Fondamentalement, nous cherchions à identifier les consensus sur les indicateurs et les critères à adopter. » (Membre du premier Steering Committee)

Si l'expérience d'élaboration des standards a été fortement influencée par ces différents éléments, elle a aussi été la source d'apprentissages de différentes natures. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les membres du steering committee ont joué un rôle clé dans le développement de la première version des standards de la GRI. Les confrontations avec des ONG ou des investisseurs ont été l'occasion d'apprentissages rapides sur les besoins et les attentes des utilisateurs du reporting. Durant cette première période, les apprentissages conduits sont largement structurés par l'enjeu de légitimer le processus. Les apprentissages portent sur la manière de positionner le projet afin de lui donner plus de visibilité (cf. la décision d'étendre le spectre de la standardisation au-delà du reporting environnemental et social), enrôler les parties prenantes clés, accéder à des ressources matérielles et symboliques (soutien de l'ONU et des têtes de proue du champ managérial du développement durable). L'expérimentation puis le retour d'expérience de six mois sur l'utilisation, au sein de 24 multinationales, d'une version préliminaire des premiers standards constituent aussi des occasions d'apprentissage sur les besoins des concepteurs et des utilisateurs des rapports de développement durable.

Ainsi, la première période de l'existence de la GRI est une période d'apprentissage intensif pour ses membres. Cependant, la conception du standard et sa diffusion

apparaissent comme l'objectif dominant, et la capacité à matérialiser le projet est finalement plus importante que la qualité, la robustesse et la précision du standard. Lors du lancement de la première version des standards GRI, les acteurs sont conscients de cet aspect non abouti des lignes directrices. Reconnaisant, dans la partie introductive du standard, que « beaucoup de travail reste à fournir pour augmenter le nombre de parties prenantes » et que « les indicateurs inclus dans ces principes directeurs n'ont pas atteint des niveau équivalents en terme de consensus » (en particulier dans les domaines économiques et sociaux), la GRI, « en publiant les principes directeurs, [...] cherche à solliciter des retours d'expérience de la part des concepteurs et des utilisateurs des rapports » (GRI, 2000) p.3-4). Dans le document, la GRI positionnait cette première version comme une première étape dans un processus de révision de deux ans, où de nouvelles parties prenantes devaient être impliquées afin d'améliorer le document et les connaissances disponibles.

4) *La dimension instrumentale : les incertitudes sur la nature et la portée des lignes directrices de la GRI, les arbitrages entre fonctionnalité et légitimité du projet*

En ce qui concerne les instruments de l'action des entrepreneurs institutionnels, il est possible de s'interroger à deux niveaux. Le premier est relatif au type et à la nature des dispositifs qui supportent les activités d'entrepreneuriat institutionnel. Le second niveau concerne les standards produits par la GRI.

a) *Les instruments et techniques structurant l'activité des entrepreneurs institutionnels*

En ce qui concerne le premier volet (les dispositifs soutenant l'action des entrepreneurs institutionnels), nous avons déjà souligné l'influence des techniques comptables, dont l'influence va s'accroître au fil du processus de développement de la GRI. Il apparaît également que les technologies de l'information ont joué un rôle essentiel dans la mise en réseau d'acteurs géographiquement séparés et ont facilité l'élaboration d'une démarche internationale¹⁴⁹. En limitant les besoins d'interactions physiques formalisées aux étapes de décision, l'interaction et la coordination permise par ce mode de communication ont permis à l'initiative de se développer avec des ressources financières et humaines relativement limitées. Ainsi, l'élaboration de la première version des lignes directrices n'a nécessité que quatre réunions de deux groupes de travail (l'un dédié à l'élaboration des principes de reporting, l'autre à l'identification des indicateurs) entre février 1998 et mars 1999. Au delà des technologies de communication, le développement des standards de la GRI a aussi été structuré par l'existence des techniques et cadres conceptuels comptables déjà disponibles¹⁵⁰, ainsi que l'existence de bases de données environnementales et de cadres de reporting environnemental au niveau national. Les outils et cadres de la qualité, qui ont joué un rôle structurant dans le domaine de la gestion environnementale (à travers des cadres comme ceux d'ISO 14000), ont aussi joué un rôle très important dans l'élaboration de la GRI qui cherche notamment, par le biais du reporting, à fournir un « outil managérial permettant

¹⁴⁹ Seules quatre réunions physiques du steering committee ont eu lieu entre février 98 et mars 99 afin d'élaborer la première version des standards

¹⁵⁰ Ainsi, différents auteurs (cf. Capron et Quairel 2003 ; Etzion & Ferraro, 2006) ont souligné la proximité entre les cadres conceptuels du reporting développement durable proposés par la GRI et ceux de l'IASC dans le domaine de la comptabilité financière.

à l'organisation une grille d'évaluation et d'amélioration continue de sa performance et de ses progrès » (GRI, 2000, p.1)¹⁵¹.

b) *Analyse des instruments produits par la GRI*

Les incertitudes sur le positionnement et la nature des standards

En ce qui concerne les outils produits par la GRI dans cette première phase de son existence, le cœur des débats de la période entrepreneuriale porte plus sur le positionnement de la démarche beaucoup plus que sur le choix précis et détaillé des indicateurs. Ainsi, il est nécessaire de resituer la manière dont les entrepreneurs institutionnels ont théorisé et positionné la GRI. A ce titre, il est important de souligner que la GRI a été créée sans idée clairement arrêtée sur le type et la forme des standards à produire. Ainsi, Allen White, l'un des experts techniques ayant participé à la création de la GRI, s'exprimait dans ces termes dans un document rédigé en 1997 : « nous ne savons pas à ce stade où la GRI va nous conduire : des règles de reporting analogues à celle de la Federal Accounting Standards Board (FASB) ; un processus inclus dans le cadre de l'ISO ; des règles spécifiques adoptées dans le cadre de réglementations nationales ; un standard global recommandé par une agence comme le PNUE ou une combinaison de ces solutions, voire vers d'autres arrangements institutionnels" (Trad.) (White et Zinkl, 1997), p.23.

La première étape de l'existence de la GRI est aussi caractérisée par d'importants débats portant sur l'objet de la norme et son champ d'application. Il existait ainsi d'importantes incertitudes sur le périmètre et la mission de la GRI. A ce titre, une étape centrale dans ce processus concerne la décision d'étendre la démarche de la GRI au-delà du champ de l'environnement pour inclure les dimensions sociales et économiques du développement durable (ou les trois piliers de la « triple bottom line » pour reprendre la terminologie de John Elkington (Elkington, 1998a)). Cette question du périmètre et des objectifs de la GRI fut débattue et tranchée dans une réunion organisée en avril 1998 à New York.

« Au départ, la démarche était centrée sur l'environnement. Il s'agissait de standardiser le reporting environnemental. Mais les interventions de John Elkington de SustainAbility, notamment lors de la première réunion du Steering Committee temporaire à New York en 1998 a fait avancer l'idée que le réel enjeu se situait autour du développement durable et non simplement de l'environnement. Que si nous désirions mener à bien ce projet, nous devrions peut être l'élargir et l'étendre au-delà de sa portée initiale. » (membre du steering committee)

Cette décision constitue un moment clé du processus d'élaboration de la GRI dans la mesure où cette nouvelle orientation implique une réorientation radicale de la démarche d'ensemble. Alors que le champ naissant du reporting environnemental commence à être relativement bien balisé en terme d'outils, de méthodologies et d'expertises, la mesure de la performance du développement durable dans les entreprises est un champ encore ouvert et peu spécifié, impliquant une liste mal définie de questions, d'acteurs et d'expertises. Par ailleurs ces phénomènes sont difficiles à quantifier, à comparer et à intégrer dans un cadre

¹⁵¹ Cette hybridation entre amélioration incrémentale et comptabilité financière est largement présente dans les premières versions des lignes directrices : « La GRI est convaincue que l'objectif de long terme de développer des « principes comptables universels (generally accepted) dans le champ du développement durable » nécessite à la fois un dispositif concret, incorporant l'avant-garde de la pensée et des pratiques en la matière, et un processus stable permettant une démarche d'apprentissage continu ».

unique. Enfin, la dimension culturelle des aspects sociaux pose la question de la possibilité de standardiser au niveau international des questions largement contextuelles (discrimination du travail, santé, enjeux sociétaux, sécurité, formation, participation, etc.).

« Si l'on prend le cas de l'impact environnemental, il existe différentes techniques de valorisation des coûts des impacts environnementaux d'une firme. Par exemple, comme l'ont montré les travaux de Forum for the Future, il est possible d'affecter un prix de marché aux émissions et, à partir de là, de calculer un taux de rentabilité « durable », tenant compte de ce coût dans l'évaluation. Mais essayer de faire de même dans le domaine social est beaucoup plus problématique. Il y a actuellement de nombreux travaux réalisés en ce moment sur la fixation des prix. Par exemple, Forum for the Future vient de réaliser une importante étude concernant les compagnies du secteur des boissons, permettant d'estimer le coût social de l'alcool, et il devient possible dans une certaine mesure, de commencer à affecter des prix marchands sur ces questions là au niveau social. Mais chaque industrie est spécifique et il est difficile de trouver une démarche commune. L'une des spécificités des questions environnementales est que certains aspects sont transversaux à tous les secteurs (comme les émissions de CO2 par exemple). Les techniques comptables peuvent alors être exportées et croisées avec l'ingénierie environnementale pour produire des connaissances utiles. Mais dans le cas du social, c'est infiniment plus problématique. » (Roger Adams, ACCA)

Ainsi, l'intrusion du concept de développement durable déstabilise fortement les trois variables CRI. En terme de connaissances, la logique d'ensemble de la démarche se transforme progressivement. Le projet initial du Ceres consistait à mettre en cohérence des standards déjà existants en matière d'environnement et visait une approche contraignante, précise et standardisée¹⁵². Dans ce cadre, la décision d'étendre la démarche à l'ensemble de la triple bottom line induit une requalification profonde du projet : plutôt que de standardiser des pratiques déjà existantes mais hétérogènes et peu comparables (dans le champ de l'environnement), il s'agit de **faire émerger de nouvelles pratiques, en inventant de nouvelles méthodologies et en combinant des corpus de savoir hétérogènes** (cf. partie précédente). Par cette décision, la GRI devient ainsi un forum d'apprentissage tout autant (voire plus) qu'un organe de standardisation.

« Notre stratégie a progressivement changé d'une démarche de simplification et d'unification des démarches à une approche beaucoup plus ambitieuse et stratégique consistant à porter le reporting développement durable à un même niveau de rigueur que le reporting financier. En avançant dans le projet, nous nous sommes rapidement rendus compte que nous allions devoir choisir entre une approche consistant à consolider les pratiques de reporting environnemental, ou une démarche consistant à stimuler de nouvelles pratiques, en particulier en ce qui concerne les aspects sociaux et économiques du développement durable. Nous avons beaucoup moins d'expérience en la matière, mais il s'agissait clairement de l'agenda vers lequel nous tendions et que nous avons jugé le plus pertinent pour le projet. » (premier project manager de la GRI)

En déstabilisant la nature du standard GRI, les connaissances et les instruments nécessaires à son élaboration, ce processus a aussi fortement déstabilisé les acteurs participant au projet. Cette déstabilisation des relations est intervenue à deux niveaux : le Ceres, alors en charge du financement et de la structure du projet, a considéré à deux reprises (1998 et 1999) l'éventualité de se désengager de la GRI. Le Ceres étant clairement

¹⁵² Un tel modèle a été développé au sein du « Carbone Disclosure Project », projet initié en XXXX qui demande aux entreprises de communiquer de manière rigoureuse leurs différentes émissions pour modéliser l'impact des différentes entreprises sur le changement climatique. Cette démarche, plus ciblée, sollicitée par des investisseurs et articulée avec une évaluation des risques financiers (l'impact de tels risques est plus facile à évaluer avec l'émergence de marchés de droits à polluer). Cette vision est très proche de l'inspiration initiale du Ceres telle qu'elle est développée dans le document de White et Zinkl (1997).

concentré sur des questions d'environnement, plusieurs acteurs en son sein contestaient l'importance prise par le projet GRI et sa légitimité, accaparant une part non négligeable des ressources internes (Waddell, 2002).

« A partir du moment où le choix a été fait de se focaliser reporting développement durable, le Ceres a rapidement dit « ce n'est plus à nous de gérer cette structure, on veut revenir sur d'autres aspects relatifs au climate disclosure, des choses comme ça, donc on aimerait que la GRI devienne une entité à part entière ». Et c'est là que les discussions ont eu lieu avec l'ONU et l'UNEP et c'est là que l'ONU a pris en charge la plupart du financement de la démarche. » (membre du stakeholder council)

Réciproquement, cette réorientation a nécessité d'ouvrir la démarche à une série de nouveaux acteurs tels que des représentants syndicaux. De même, Simon Zadek, directeur de l'organisme AccountAbility est entré dans le Steering Committee de la GRI du fait de l'expertise développée en matière de concertation et d'implication des parties prenantes dans les processus de décision et de surveillance de l'entreprise (cf. les concepts d'accountability et de stakeholder engagement développés plus loin). Enfin, l'introduction de la dimension sociale au sein de la GRI a soulevé de nouvelles questions en terme de vérification des données. Ces questions portaient sur les formes d'expertise nécessaires afin d'auditer les données produites par les entreprises dans le domaine du social, et rouvrant la question de l'identité des auditeurs (ONG, syndicats, auditeurs financiers ?) et de la pertinence de tels audits.

Ces différents éléments nous semblent assez caractéristiques des difficultés rencontrées dans des situations de partenariats d'explorations (Segrestin, 2003). Ces situations de coopérations entre plusieurs acteurs sont caractérisées par l'instabilité des objectifs de ces coopérations, en proie à des évolutions rapides. Cette remise en question des objets de la coopération et des objectifs poursuivis par les acteurs déstabilise les formes de coordination et de division du travail en place. A ce niveau, l'une des forces de la démarche a été sa capacité à apprécier ces transformations et à réviser l'identité des acteurs prenant part à la démarche.

L'urgence de produire, les arbitrages entre légitimité et faisabilité

Il apparaît donc que les controverses et objets de discussion durant la phase entrepreneuriale de l'histoire de la GRI portent plus sur le positionnement stratégique de la démarche que sur l'élaboration des indicateurs eux-mêmes.

Au cours de cette période, les choix sur les métriques ont ainsi figuré en second plan des débats, devant être résolus rapidement afin de produire une première version des standards. Afin d'accroître la visibilité de la GRI et devenir la référence « de facto » en matière de reporting développement durable, il apparaissait indispensable de produire rapidement un référentiel à diffuser. Malgré les difficultés résultant de l'extension de la démarche aux champs économiques et sociaux, une version préliminaire des principes directeurs fut produite en 1999. En terme d'organisation, l'élaboration des guidelines s'est faite en distinguant deux groupes de travail, l'un en charge de l'élaboration du cadre conceptuel, et l'autre en charge du travail sur les indicateurs. Compte tenu des fortes contraintes de temps pesant sur l'élaboration de la première version des lignes directrices de la GRI et du chevauchement du processus, l'articulation entre les indicateurs et le cadre conceptuel (qui définit les fonctionnalités attendues du reporting) était largement imparfaite. Ainsi, les indicateurs, choisis suivant une logique du consensus, ne reflétaient

qu'imparfaitement les contraintes de mesurabilité, de précision et de pertinence identifiés comme critères de validité par les membres du groupe de travail sur le cadre conceptuel. De nombreuses explorations auraient été nécessaires afin d'accroître la qualité des indicateurs et leur auditabilité. De même, la qualité et l'opérationnalisation du cadre conceptuel restent des questions irrésolues lors de la publication du standard. La version préliminaire ainsi élaborée fut testée dans une vingtaine d'organisations et la première mouture des standards de reporting GRI fut officiellement diffusée en 2000. Le document de 52 pages est composé de quatre parties : une présentation de la GRI et une justification économique des pratiques de reporting développement durable, un ensemble de principes de reporting (p.ex. pertinence, fiabilité, prudence, vérifiabilité, etc.) analogue à ceux de la profession comptable (il s'agit de prescrire le « comment » du reporting développement durable) ; enfin une liste de 36 indicateurs environnementaux, 23 indicateurs économiques et 27 indicateurs sociaux (le « quoi ») de reporting à appliquer au sein des différentes organisations. 70% de ces indicateurs étaient présentés comme génériques, les 30% restant étant « spécifiques à chaque organisation » et d'adoption volontaire.

Le premier standard de la GRI apparaît comme un standard peu fonctionnel et inabouti. La combinaison et l'intégration en un même standard d'une grande diversité de connaissances (scientifiques en matière de développement durable, comptables, de négociation avec les parties prenantes) constitue un exercice périlleux dans un délai aussi court. Dès lors, la logique suivie est proche de l'amoncellement ou de l'empilement de connaissances et de méthodes plutôt que de leur intégration dans le dispositif produit par la GRI. Il est à noter que cette logique est reflétée par les choix d'organisation effectués pour la conception des standards (la mise en place de deux groupes en parallèle travaillant, avec peu d'interactions, l'un élaborant les principes de reporting et l'autre les indicateurs). On voit ici les limites de l'analogie avec le prototypage que nous avons utilisée pour décrire la logique de développement des standards. En effet le prototype est d'abord utilisé, dans l'industrie, comme un test de faisabilité et d'intégration, permettant de produire des connaissances de manière ciblée sur des questions de faisabilité dans une phase de conception de produit (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Dans le cas de la GRI, la dimension symbolique et sociopolitique de l'outil apparaît beaucoup plus importante que son caractère fonctionnel¹⁵³. L'outil apparaît avant tout comme un mode de légitimation, il constitue un signe qui permet de matérialiser le projet et de prouver qu'il est possible de produire un standard dans le champ du reporting développement durable. Ainsi, plus qu'un standard abouti ou qu'une manière ciblée d'expérimenter sur des questions précises, la première version des lignes directrices constitue un instrument essentiel à l'existence du projet et la mise en route d'une action collective d'une plus grande ampleur, qui aura lieu dès la publication des premières lignes directrices de la GRI.

¹⁵³ Il est cependant possible d'effectuer un certain nombre d'analogies avec certaines pratiques émergentes en matière de prototypage, notamment à travers l'élaboration de concepts cars dans le secteur automobile. Maria Backman a ainsi étudié la manière dont Volvo a initié un projet de conception original autour d'un concept car dénommé « YCC » (Your Concept Car), dont la spécificité est d'être un « véhicule conçu par des femmes pour des femmes ». Au-delà du potentiel du projet en terme d'apprentissages techniques, celui-ci offre un formidable retentissement symbolique à la marque Volvo, avec une couverture médiatique unique pour ce genre de projets. Comme les premiers standards GRI, le concept car YCC consiste en un artefact qui permet à son concepteur de signifier et de diffuser un message au sein de son environnement institutionnel. Backman, M., S. Börjesson et S. Setterberg (2007). 'Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars.' *R&D Management* 37/1: 17-28.

La phase « entrepreneuriale » de l'histoire de la GRI se caractérise ainsi par une implication forte de quatre entrepreneurs institutionnels agissant de manière collaborative pour définir et promouvoir collectivement un projet institutionnel. Durant cette période, le projet supporte de profondes transformations, ayant notamment trait à l'esprit de la démarche et à son positionnement. D'un point de vue gestionnaire, le passage d'une démarche environnementale à un positionnement développement durable constitue la charnière essentielle de cette période, déstabilisant et impliquant de reconstruire les trois dimensions Connaissances / Relations / Instruments. L'ensemble des explorations conduites et des décisions de cette période apparaissent comme structurées par l'objectif de légitimer la démarche et de produire rapidement une première version des lignes directrices. Ces objectifs semblent avoir été atteints si l'on considère que trois ans après sa création, la GRI apparaît comme l'initiative centrale en matière de reporting développement durable.

B) 2000 - ... : La phase managériale ou la mécanisation progressive d'un processus d'institutionnalisation

« En 2000 la GRI est entrée dans un processus qui l'a amenée à devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire une organisation radicalement différente de ce qu'elle était à l'époque. Il s'agit désormais d'une organisation beaucoup plus institutionnalisée, professionnelle, et aboutie » (ancien project manager)

« Je pense que la version 2002 des lignes directrices a constitué un progrès colossal comparé à la version 2000, et cela vient, selon moi, du fait que nous sommes passés d'une sorte d'approche amateuriste, fondée sur un steering committee volontaire à une approche beaucoup plus professionnelle dans sa manière d'interagir avec différentes parties prenantes. [...] Pour la version 2002, nous avons réussi à dégager les financements nécessaires pour travailler avec une grande diversité de parties prenantes dans l'ensemble du monde. Une division du travail plus claire est par ailleurs apparue, qui a constitué le cadre de référence sur lequel la GRI effectue ses itérations. » (GRI, membre du Technical Advisory Committee, - organe d'expertise sur le reporting créé en 2004 -)

« La GRI, c'est une machine, maintenant... C'est un secrétariat indépendant avec toute sa structure de gouvernance, et la gouvernance de l'ensemble est très lourde et très complexe. » (membre du SC)

1) Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : Concilier la légitimité et la faisabilité des standards produits par la GRI

La phase entrepreneuriale, caractérisée par une approche flexible et relativement peu structurée, était cohérente avec une démarche émergente, impliquant un nombre restreint de parties prenantes. En 2000, la publication de la première version officielle des principes directeurs de la GRI fait évoluer considérablement le statut de la démarche, en lui donnant un caractère officiel et public et en accroissant son exposition de manière significative. *Cette évolution en terme de relations va profondément transformer les dynamiques d'apprentissages, les modalités d'organisation et les instruments du processus d'institutionnalisation au cours de la phase managériale.*

Si l'initiative change de statut à partir de 2000, il serait cependant erroné de considérer que la GRI ou que les pratiques de reporting développement durable sont désormais « institutionnalisées », au sens où leur existence serait désormais acquise, ou que les lignes directrices de la GRI seraient désormais largement diffusées et structurantes sur les pratiques de reporting développement durable. Ainsi, selon les statistiques de diffusion internes à la GRI, moins d'une centaine d'organisations avaient utilisé les standards GRI en

2000 (cf. graphique 1). La démarche entre ainsi dans la deuxième étape d'un processus inabouti dont l'issue reste incertaine. Cette seconde phase pose des questions nouvelles et complexes en terme de pilotage : il s'agit d'établir une base de connaissance plus solide en matière de reporting développement durable, d'améliorer la qualité des standards, tout en intégrant des demandes discordantes et contradictoires de parties prenantes désormais multiples. La complexité du pilotage de cette seconde phase provient des nombreuses contradictions possibles entre les contraintes dont la GRI doit tenir compte. A titre d'exemple, il serait possible de fiabiliser le processus d'un point de vue méthodologique en transposant de manière systématique les méthodes traditionnelles comptables, mais une telle démarche risquerait d'être perçue comme une capture de la démarche au profit des acteurs comptables et financiers, ne répondant qu'imparfaitement aux attentes et besoins d'autres stakeholders (ONG, syndicats, etc.).

A mesure que le processus se déploie, *il devient ainsi essentiel pour la GRI de concilier la légitimité des standards* (intégrant une large variété de stakeholders) *et la faisabilité fonctionnelle des indicateurs* produits par l'organisation. Plus précisément, l'exercice consiste à améliorer la faisabilité, la simplicité et l'opérabilité des standards sans pour autant nuire à la légitimité du processus de standardisation.

« Je pense qu'un des gros points durs de la GRI concerne sa complexité. Si les G3 [les troisièmes versions des lignes directrices] sont perçues comme trop complexes, alors il y a un danger tout à fait réel que les acteurs du champ s'en éloignent. Il est impératif que nous produisions une rupture, un standard qui soit réellement en avance, et réellement faisable pour les entreprises. [...] Il est également d'une importance vitale que nous ne produisions pas de confusion dans le secteur en produisant quelque chose qui serait si différent que les gens l'abandonnent et ne comprennent pas pourquoi nous avons procédé à ces différents changements. » (GRI, membre du TAC)

Nous allons montrer comment ces nouveaux enjeux (améliorer la pertinence et la faisabilité des lignes directrices, tout en intégrant de nouveaux stakeholders hétérogènes) ont impliqué une plus grande formalisation et structuration de l'ensemble de la démarche. La formalisation et l'organisation accrue du processus visent à structurer un processus plus systématique d'apprentissage collectif et de diffusion. L'entrepreneuriat institutionnel se poursuit dans la mesure où il s'agit toujours de promouvoir les standards de la GRI et de structurer les pratiques de reporting développement durable. Cependant les formes de cet entrepreneuriat se transforment sur l'ensemble des dimensions Connaissances, Relations et Instruments. Plutôt que de reposer sur un groupe resserré de quelques acteurs, l'entrepreneuriat devient beaucoup plus encadré dans des dispositifs, des outils managériaux et des procédures organisationnelles. Par opposition à la première phase entrepreneuriale, l'institutionnalisation se mécanise dans une organisation et des dispositifs formels. C'est dans ce sens que nous caractérisons cette étape de « managériale ». Nous allons en caractériser les traits à travers les trois dimensions relations, instruments, et connaissances.

2) *La dimension relationnelle: des entrepreneurs à l'organisation formelle*

L'entrée dans la période managériale du processus d'institutionnalisation de la GRI est d'abord marquée par une transformation radicale des dynamiques relationnelles en son sein. Le fonctionnement de la démarche est profondément transformé par l'entrée de nouveaux acteurs dans la démarche, suite à la publication des premières lignes directrices qui fournissent à la GRI une existence et une exposition nouvelle sur la scène publique. L'entrée de ces nouveaux acteurs va se traduire par l'émergence de logiques d'actions plus

conflituelles. Ces tensions seront prises en charge via l'explicitation et la clarification de la gouvernance de la démarche, l'élaboration d'une structuration organisationnelle accrue, et le poids croissant d'une technostructure élaborant les standards : le secrétariat de la GRI.

a) *L'entrée de nouveaux stakeholders et l'émergence d'une logique plus conflictuelle autour de l'élaboration des standards de la GRI*

« Cette seconde phase a vraiment rendu concrète l'aspiration d'être multi-stakeholder. Car avant ils ne l'étaient pas totalement, les choses s'étaient construites sur les réseaux des uns et des autres, avec une influence particulière des gens du Ceres à Boston. A partir de ce travail de 2000 pour la production de 2002, c'est à ce moment là qu'ils ont concrétisé cet aspect multi parties prenantes » (membre du stakeholder council)

La publication des premiers standards de la GRI a considérablement accru la visibilité de la démarche. Lors la conférence de lancement des standards (G1) en Novembre 2000, plusieurs ONG présentes annoncèrent leur décision de tenir une réunion pour s'entretenir sur la nature de la démarche, exprimant leurs doutes sur les motivations des acteurs à l'origine du projet, des processus de contrôle interne, de la sincérité de la dimension multi parties prenantes et des bénéficiaires d'un tel processus (Waddell, 2002). De même, les représentants syndicaux considèrent les initiatives de régulation volontaires avec scepticisme, soulignant leur préférence pour des organismes internationaux démocratiques et représentatifs tels que l'OIT et cherchant à prévenir tout risque de voir de tels standards requalifiés par de telles démarches :

« Notre décision de nous engager dans la GRI est provenue avant tout de notre volonté de nous assurer que ce standard n'allait pas réinterpréter ou redéfinir les bases existantes en terme de comportement des entreprises. Nous nous sommes engagés dans la GRI pour nous protéger, pour protéger nos intérêts et protéger les standards internationaux existants, notamment de l'OIT. L'idée que nous voulions accroître la transparence des entreprises n'était pas raison principale de notre engagement. Cela ne signifie pas que nos relations avec la GRI ont été systématiquement conflictuelles ou d'opposition, mais je pense que ces éléments sont importants pour comprendre l'esprit dans lequel nous nous sommes engagés. » (responsable syndical)

En amont, plusieurs acteurs notamment syndicaux adoptent une posture critique à l'égard des démarches d'entreprises en matière de responsabilité sociale. Ils rejettent une approche qu'ils jugent trop « managérialiste » et trop tirée par les pratiques volontaires, tendant ainsi à évincer le rôle des Etats et des institutions démocratiques dans la construction de règles. Ils soulignent ainsi le risque de voir se substituer l'idée de « corporate social responsibility » - où la responsabilité serait définie de manière contingente et spécifique à chaque entreprise - à celle de « social responsibility of business » - qui constitue une approche plus transversale de la régulation sociale des entreprises - (Justice, 2004). Par ailleurs, les acteurs expriment une défiance concernant la représentativité de telles initiatives :

« Un gouvernement démocratique est une structure représentative. Il est possible de mettre en œuvre des structures représentatives dans le domaine de la standardisation, dans lequel la démarche la plus fiable est celle de l'OIT, qui regroupe des gouvernements avec les organismes de représentation des entreprises et des travailleurs les plus représentatifs. Si l'on regarde les processus de standardisation dans le champ de la RSE, cela donne l'impression d'une coalition entre acteurs qui cherchent à produire une impression de représentation sans que cela soit authentique. [...] Dans le cas de la GRI, la manière de réfléchir de certains environnementalistes était la suivante : si nous voulons inclure des organisations syndicales, nous devrions sans doute inclure un représentant suédois, un japonais et peut être un africain et cela nous assurera une forme de représentativité. [...] Il a fallu qu'un consultant souligne le

rôle des organisations internationales de travailleurs pour qu'ils viennent nous mobiliser en 2000. Cette question est particulièrement sensible pour nous car la question de savoir qui parle pour les travailleurs est toujours cruciale, cette logique d'auto sélection des représentants des travailleurs a toujours constitué une menace pour nous. » (Syndicaliste)

« Certaines personnes ont démissionné ou qui ont progressivement montré moins d'intérêt dans les réunions pour discuter, en partie parce qu'ils n'avaient pas le temps du fait de leur activité, mais aussi parce qu'ils étaient en totale opposition idéologique avec ce qui ressortait et avec les efforts de consensus. » (membre du stakeholder council)

Pour resituer l'esprit d'engagement de ces nouveaux acteurs au sein de la démarche, la décision d'entrée des syndicats fut le résultat d'un diagnostic cherchant à balancer le coût d'un tel investissement pour des organisations limitées en ressources, en comparaison des risques de ne pas être impliqué dans une initiative susceptible de devenir le standard de référence dans un champ donné. Considérant que la GRI relevait d'une telle catégorie de standards, les organisations de représentation syndicales (ICFTU / TUAC) ont décidé d'entrer dans la démarche afin d'exercer un rôle de surveillance et de contre pouvoir. Un point déterminant concernant leur participation de ces organisations a porté sur l'élaboration de règles formelles en matière de représentation afin de sécuriser leur statut. Ainsi, ces organismes ont conditionné leur participation à la création d'une catégorie spécifique au sein du stakeholder council. Comme le souligne Dwight Justice, « nous voulions absolument éviter une situation dans laquelle d'autres catégories, telles que les ONG, voteraient pour choisir les représentants des travailleurs. [...] L'idée d'une catégorie spécifique pour les représentants des travailleurs était controversée, ce qui a suscité de nombreuses discussions et de conflits, mais il s'agissait d'un point non discutable si nous devons apporter notre support à la démarche ». Il apparaît dès lors que l'évolution des acteurs participant à la GRI a nécessité une formalisation et une transformation des dispositifs de gouvernance de l'organisation.

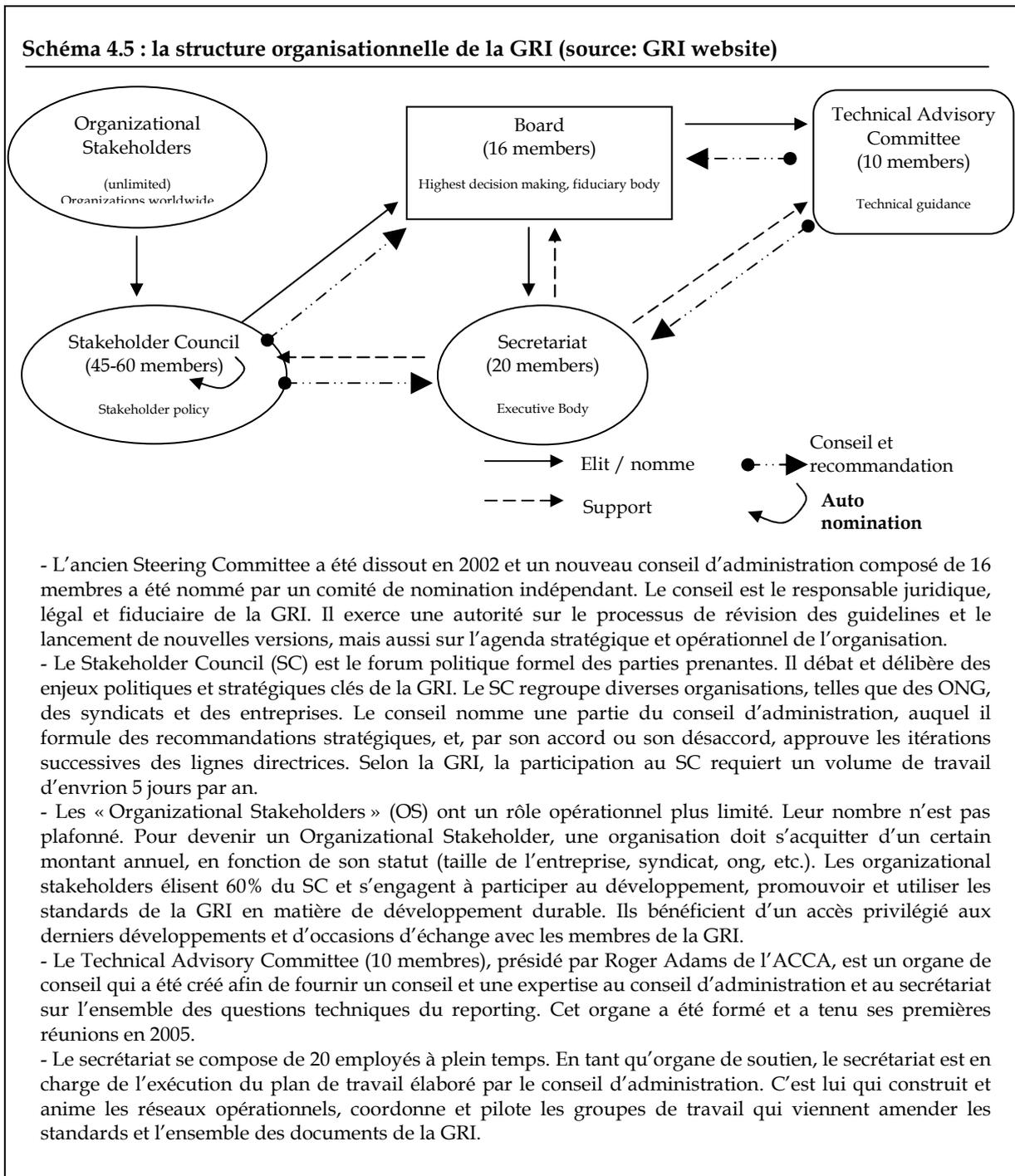
b) La formalisation d'une structure de gouvernance

Après une période de travail et de réflexion initiée en 1999 après la diffusion de la première version des lignes directrices, la GRI fait appel aux services de la firme AD Little pour élaborer une structure organisationnelle plus claire et systématique. Ce travail se poursuivra jusqu'en 2002 et donnera lieu à l'élaboration d'un système de gouvernance complexe, visant à garantir l'indépendance de la GRI et à formaliser les modalités de contrôle et de pilotage des différentes parties prenantes sur la démarche (cf. schéma 4.5). Ce modèle s'est inspiré d'autres initiatives multi parties prenantes au niveau international. En particulier, la structure de gouvernance de la GRI apparaît similaire à celle de la commission mondiale sur les barrages (World Commission on Dams). Cette commission internationale avait été mise en œuvre entre 1998 et 2000 afin de renouer le dialogue entre écologistes, acteurs privés, organismes nationaux et internationaux d'aide au développement (Banque Mondiale, etc.) et élaborer des lignes directrices applicables mondialement sur ce domaine.

Dans ce schéma, les trois parties clés de l'organisation sont le stakeholder council (SC) le conseil d'administration (board) et le secrétariat. Le SC constitue un organe de représentation des Organizational Stakeholders, et interagit avec les membres du conseil d'administration et du secrétariat. En dehors de son pouvoir de nommer les membres du conseil d'administration, son rôle exécutif ou décisionnaire est limité. Il exerce plutôt un rôle consultatif, valide les orientations du secrétariat et du conseil, et peut alerter le conseil d'administration sur des dérives dans le fonctionnement quotidien du secrétariat. Le conseil d'administration, nommé par les membres du SC, a la responsabilité stratégique et juridique

de l'organisation. C'est un organe décisionnaire central dans la mesure où c'est le conseil qui établit le plan de charge du secrétariat, nomme ses membres et discute des orientations stratégiques de la GRI ou valide les budgets et le business model de l'organisation. Toutefois, son rôle opérationnel est limité et délégué au secrétariat. Le secrétariat constitue l'organe opérationnel central (l'exécutif) de la GRI. Dans la typologie de Mintzberg, il se cantonnerait théoriquement à une fonction de centre opérationnel et de soutien logistique (Mintzberg, 1982) : sa mission première est d'exécuter le plan de travail défini en amont par le conseil d'administration, lui-même représentant. Dans les faits, il correspond plus à une technostructure où s'élaborent les règles et des expertises en matière de reporting développement durable (nous développerons ce point par la suite).

Schéma 4.5 : la structure organisationnelle de la GRI (source: GRI website)



De manière quelque peu schématique, on peut donc considérer que l'organisation formelle de la GRI repose sur trois piliers : un pilier consultatif et de surveillance exercé par le Stakeholder Committee, un pilier décisionnaire représenté par le conseil d'administration, et un pilier exécutif, pris en charge par le secrétariat.

Par ailleurs, la création d'un « Technical Advisory Committee » en 2005 et le développement d'un secrétariat professionnel dédiée au pilotage de l'évolution des standards de la GRI reflètent la technicisation croissante de la démarche. Ces organes montrent la volonté de mieux piloter la dimension de faisabilité des lignes directrices, de formaliser un processus structuré d'apprentissage, et de développer une expertise plus claire et formelle en matière de reporting développement durable.

Au-delà de cette formalisation de rôles et de la clarification de la division du travail opérée par la GRI, on assiste aussi à une différenciation croissante des statuts des membres. Ainsi, la GRI a été amenée à élaborer des critères de représentativité en différenciant les membres du stakeholder council selon trois catégories : « business », « civil society » (distingués en fonction des ONG et des syndicats), et « mediating institutions » (regroupant des entreprises de conseil ou d'audit plus spécialisées en matière de reporting développement durable). De même, elle cherche à équilibrer les participants en fonction de leur origine géographique. Ces évolutions reflètent ainsi le besoin d'élaborer des règles de fonctionnement spécifiques pour gérer un processus devenu politique et de clarifier les règles d'adhésion d'une grande variété d'acteurs au sein de la GRI.

Ce processus de formalisation connaît son aboutissement le 4 avril 2002, date de la création de la GRI en tant qu'organisation permanente et indépendante avec un siège implanté à Amsterdam. A la place de l'ancien comité de pilotage, un conseil d'administration, constitué de 16 membres, est créé. Il est dirigé par Judy Henderson, jusqu'alors extérieure à l'initiative. Ayant exercé les fonctions de commissaire au sein de la commission internationale des barrages, elle avait été approché par les membres du premier Steering Committee, en priorité du fait de son expérience en matière de gestion des processus multi parties prenantes à l'échelle internationale. Le comité des stakeholder (stakeholder committee) est quant à lui transformé en un conseil des parties prenantes (stakeholder council) de 60 membres, tandis qu'un secrétariat, composé de 25 employés, constitue l'organe exécutif du dispositif.

Cette structure organisationnelle, si elle s'inspire d'autres démarches internationales avoisinantes, s'est cependant avérée délicate à mettre en œuvre, son fonctionnement concret apparaissant peu naturel à l'ensemble des acteurs, jusqu'alors directement mobilisés dans la production des standards de la GRI :

« Ils ont choisi une forme de gouvernance assez particulière. Ils avaient des consultants pour les aider, ils ont pondu un truc assez complexe et bizarre. Ils se sont calqués sur des organismes qui existaient déjà, ce n'était pas une pure invention. Mais c'est un peu particulier quand même. Il y a des instances de gouvernance qui sont en même temps des instances de conseil, mais la décision reste entièrement la responsabilité du board. Le stakeholder council qui regroupe des individus et non des représentants des organizational stakeholders, débat et donne des avis et des recommandations auprès du board. Après le board dit oui ou non et donne ses instructions au secrétariat. Les Organizational Stakeholders ont quelques votes au niveau des assemblées générales, mais grosso modo, ils n'ont aucun pouvoir, sauf celui du portefeuille. Leur rôle est de payer. La seule contrepartie est qu'ils élisent la moitié du stakeholder council maintenant. [...] Mais tout cela a mis du temps à se mettre en place concrètement. En 2002, la constitution du stakeholder council n'a pas évolué. Nous sommes restés le stakeholder committee d'origine : on s'est donné plus de temps que ce qui était prévu dans les statuts dans la mesure où il a fallu énormément de temps pour constituer ce groupe et apprendre à le faire fonctionner. D'où les commentaires de beaucoup de gens impliqués au départ, demandant « c'est quoi notre rôle exactement, c'est quoi leur rôle ». Moi je trouve que

maintenant ça a mûri. Maintenant je trouve que cela fonctionne mieux, on a mieux compris notre rôle. Le problème c'est que souvent, les gens voudraient faire les choses à la place du secrétariat : lorsque le secrétariat travaille sur un protocole ou fait une campagne sur le web, certaines ONG sont tellement fanatiques de ce qu'ils font qu'ils ont envie de tout faire eux-mêmes. » (Membre du stakeholder council)

Une des limites de cette organisation concerne le fait qu'elle ne décrit pas le rôle des groupes de travail qui jouent pourtant un rôle opérationnel essentiel dans l'évolution des standards de la GRI. En effet, suivant la terminologie de Mintzberg (1982), ces différents groupes de travail se situent au coeur du centre opérationnel de la GRI. Ils ne sont pourtant pas représentés dans la structure formelle de l'organisation. L'une des zones d'ombres de cette organisation concerne la manière dont le secrétariat compose les différents groupes de travail, arbitre les controverses et intègre les différentes contributions des participants.

c) *Le retrait des entrepreneurs institutionnels*

L'exposition publique de la GRI a considérablement augmenté à partir de 2000, de même que les attentes des entreprises et d'autres parties prenantes concernant la faisabilité et la pertinence des standards GRI. En plus des exigences des nouveaux entrants, le volume d'information à traiter et la multiplication du nombre de parties prenantes a rendu caduc le mode de fonctionnement informel, émergent et basé sur le volontariat qui avait prévalu jusqu'alors.

« Entretenir la relation avec l'ensemble des stakeholders a toujours constitué une tâche difficile, mais la mission l'est devenue encore beaucoup plus après 2000 car l'exposition médiatique et publique de l'organisation et des lignes directrices s'est accrue très rapidement, mais les ressources pour animer un tel processus sont restées très modestes. La tâche est rapidement devenue très complexe et très chronophage. L'ensemble devenait ingérable et insupportable pour un steering committee volontaire. Il devenait impossible de faire reposer l'ensemble du processus sur quelques personnes plus ou moins secondées par d'autres organisations. La GRI avait besoin d'équipes dédiées, de sa propre structure de gouvernance, d'un business model autonome. C'est à cet ensemble de questions que la GRI s'est attaquée à partir de 2000. » (premier project manager de la GRI).

A mesure que la GRI entre dans la seconde phase de son processus d'institutionnalisation, les entrepreneurs institutionnels initiaux se désengagent partiellement de la GRI, même s'ils continuent à siéger au sein du conseil d'administration. John Elkington (SustainAbility), considérant que la GRI était un projet désormais en route, s'est progressivement éloigné du projet. De même, le Ceres, qui avait jusqu'alors fourni la plus grande partie des ressources financières (en dehors de l'aide des Nations Unies), humaines et matérielles (en dédiant une équipe de 5 à 6 personnes à temps plein sur le projet et des locaux), se retira aussi du projet lorsque la GRI a déménagé de Boston pour s'installer à Amsterdam en 2002. Enfin, le lien avec le PNUE s'est aussi distendu au fil du temps :

« La GRI a un statut de centre associé du PNUE [Programme des Nations Unies pour l'Environnement], mais les liens avec le PNUE sont quand même beaucoup moins forts que ce qu'ils étaient autrefois. » (Jacqueline Aloisi de Larderel, ancienne responsable de la DTIE au sein du PNUE)

A travers leur implication au sein du conseil d'administration, ces acteurs ont continué à jouer un rôle au sein de la GRI. Toutefois, comme l'explique l'ancien responsable de projet de la GRI, « finalement, le rôle du conseil est devenu beaucoup moins central après 2002, tout simplement parce que nous ne traitons plus de questions associées au démarrage de la démarche mais de questions d'institutionnalisation. L'une des priorités majeures de

cette période a consisté à réunir une base financière suffisante, ainsi que la désignation d'une équipe au sein du secrétariat. Les questions étaient assez matérialistes : où baser les bureaux de la GRI ? Qui recruter pour animer le projet ? En fait, l'ensemble des questions dont nous traitons s'est trouvé totalement transformé. »

« Je pense que le rôle du conseil a changé : il s'agit d'un rôle managérial de conseil d'administration : nous devons nous assurer que la fonction de gouvernance est d'une grande fiabilité et qu'elle permet de superviser une grande quantité de travail. Il n'est plus nécessaire, comme c'était le cas auparavant, que le conseil « vende » et développe directement les standards de la GRI ». (membre du conseil d'administration)

La GRI est devenue une organisation permanente et indépendante en avril 2002 (une « institution », dans les propres termes de la GRI). A partir de ce stade, les activités visant à légitimer la démarche, jusqu'alors portée par les entrepreneurs institutionnels, n'ont pas disparu, mais ont été progressivement encadrées dans des structures internes, des procédures, des fonctions managériales et des groupes de travail au sein de la GRI. A titre d'exemple, « il existe différents groupes de travail au sein du stakeholder council. En ce qui concerne la communication, par exemple, nous essayons de réfléchir à la manière dont nous pouvons accroître notre présence externe, comment nous pouvons diffuser la GRI dans l'ensemble du monde » (membre du stakeholder council).

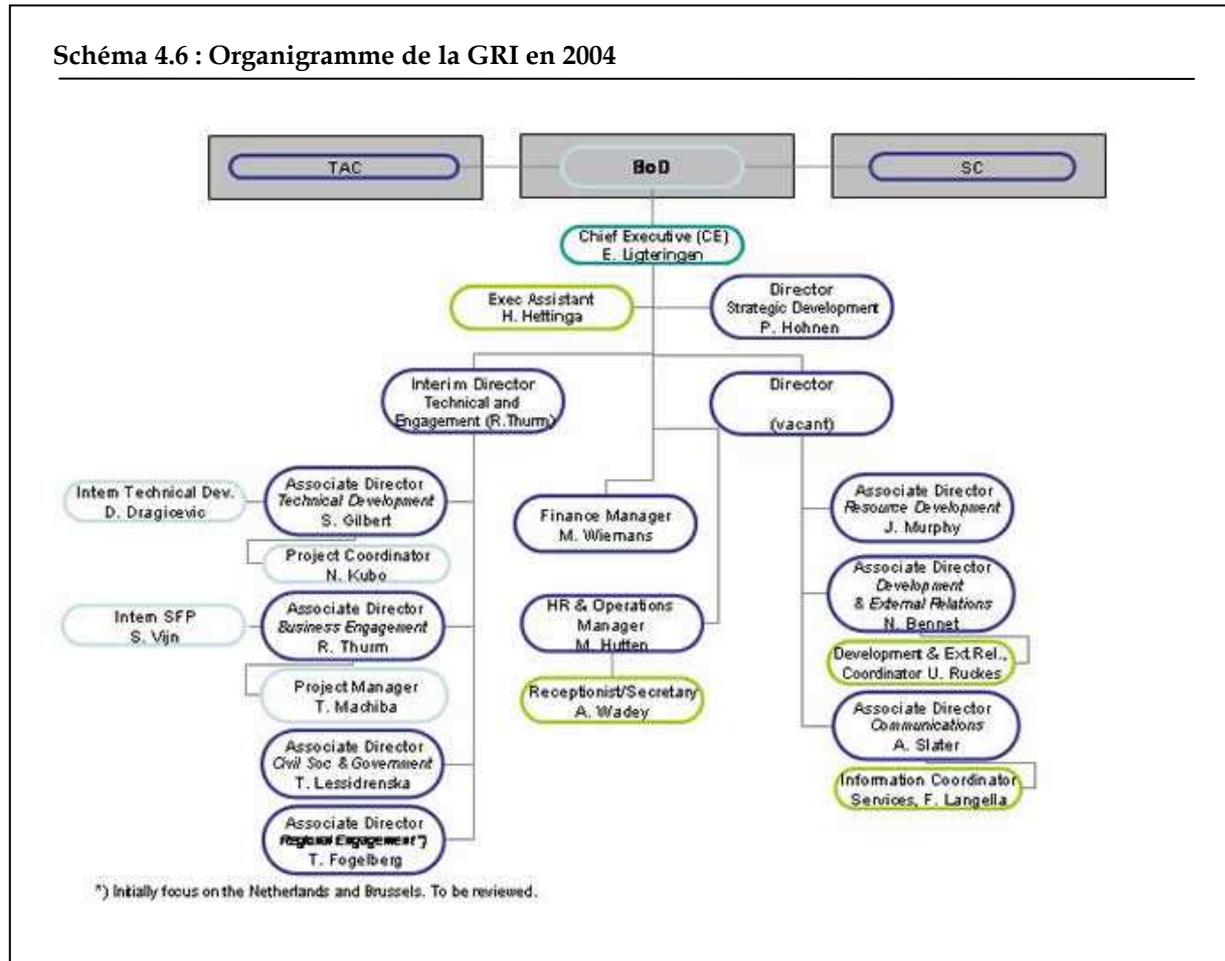
« En terme d'acteurs, je ne crois pas qu'il soit juste de souligner le rôle d'individus précis. Il y a de nombreuses personnes au sein des équipes du secrétariat qui ont contribué de manière déterminante, par exemple en articulant et en connectant les milliers d'expériences qui ont constitué des contributions au développement de la GRI. La GRI s'est construite sur les contributions de tant d'individus différents, souvent par le biais de réunions plus que par le fait de documents formels. La capacité du personnel de la GRI à unifier et à mettre en cohérence l'ensemble a été cruciale et nous avons été très chanceux de bénéficier de cette expertise. Le personnel de la GRI est d'une qualité remarquable pour sa capacité à transformer des milliers d'idées éparses en un produit fini unifié, et c'est absolument déterminant pour la GRI » (responsable du TAC)

d) Le rôle croissant du secrétariat

En parallèle de ce mouvement de retrait relatif du rôle des entrepreneurs initiaux, on assiste, au cours de cette seconde phase, à l'accroissement du rôle du secrétariat, en charge de la conduite opérationnelle de l'organisation et du pilotage du processus de révision des lignes directrices. Le secrétariat assuré de manière informelle par 4 personnes en 2000, passe à 10 personnes en 2001 et réunit désormais 20 employés à temps plein. L'analyse de l'organigramme du secrétariat, tel que formalisé par la GRI dans son rapport de développement durable 2004 témoigne de la bureaucratisation et de la managérialisation croissante de la démarche : ainsi, on retrouve au sein de la structure l'ensemble des fonctions managériales traditionnelles (stratégie, finance, RH, communication, etc.). L'organigramme (cf. schéma 4.6) fait aussi apparaître une prise en charge par l'organisation des questions de légitimation de l'organisation, jusqu'ici traitées par les entrepreneurs institutionnels. Ainsi, l'enjeu du financement de la démarche est désormais structuré à travers la formalisation d'un business model, dont la mise en œuvre est prise en charge par les acteurs du pôle « développement de ressources ». De même, on observe une formalisation de la politique de communication et de promotion de la GRI, avec une démarche ciblée, la publication de documents et d'articles de promotion sur le site internet de la GRI, et une mesure systématique de la couverture médiatique de l'initiative (restituée dans les rapports d'activité de l'organisation). De manière générale, l'heure est à la fixation d'objectifs

managériaux, l'élaboration de plans d'actions formalisés, et l'utilisation massive des outils de gestion de projet.

Schéma 4.6 : Organigramme de la GRI en 2004



Enfin, une large partie des ressources internes de la GRI est mobilisée par le travail de mise à jour des principes directeurs et l'élaboration de suppléments sectoriels. A ce titre, la mission officielle du secrétariat consiste à coordonner différents projets et à intégrer une vaste quantité d'information. Néanmoins, il apparaît que le rôle des acteurs en charge du projet va au-delà : il apparaît ainsi que les acteurs du secrétariat ont un rôle décisionnaire concernant l'élaboration des groupes de travail, l'identification des orientations à suivre pour développer la démarche, et en cas de conflits autour des standards. Certains acteurs (notamment les représentants syndicaux) soulignent l'absence de clarté dans les processus de consultation, de résolution de conflits et de décision, posant la question de l'autonomisation du secrétariat et de son agenda stratégique, de même que la difficulté à en assurer le contrôle pour le comité de directeurs et les risques de court-circuitage des organes internes de la GRI (tels que le stakeholder council ou le board of directors).

« Je me suis retrouvé, au fil des années, à poser la question « qui décide ? ». Il n'y a pas de règles claires, au sein du secrétariat, sur la manière d'adopter les standards, il n'y a pas de critères pour déterminer qui doit participer aux différents comités, comment ces comités doivent prendre leur décision, comment définir la notion de consensus, comment voter, etc. Les règles écrites sont absentes, il s'agit d'un problème majeur... Ce qui se passe est que les membres du secrétariat, après avoir étudié les requêtes des uns et des autres, reviennent avec une solution qu'ils considèrent acceptables pour la majorité. Cela pose un problème très délicat pour la crédibilité à long terme de la démarche. [...] Lorsque vous demandez des procédures, vous obtenez des feuilles de routes, des plans d'action. [...] Cela donne

l'impression d'un exercice dans lequel les acteurs qui ont un intérêt financier dans le processus (notamment les entreprises et les acteurs de la certification) peuvent participer et écrire plus que d'autres avec le secrétariat, car ils y allouent plus de temps. Et au final, ce qui est validé ou pas par le board semble résulter du secrétariat. » (syndicaliste)

Cette problématique pose la question des modalités de contrôle d'un secrétariat, initialement pensé comme un organe purement exécutif (l'usage du terme de « secrétariat » est significatif), mais dont le rôle s'est considérablement accru au fil du temps. Cette difficulté a donné lieu à la création de nouveaux postes en charge de la coordination entre le stakeholder council et le secrétariat, de même qu'une fonction « qualité » visant à expliciter les processus internes du secrétariat. Cependant, une telle critique soulève, plus fondamentalement, la question de l'autorité technique des membres du secrétariat et de leur capacité à équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes lorsqu'ils prennent des décisions concernant les standards.

Il résulte de ces différents éléments que les relations apparaissent profondément restructurées si on les compare au mode de fonctionnement qui prévalait lors de la phase entrepreneuriale. A un réseau fluide et resserré d'acteurs succède ainsi de nombreux acteurs, inégalement enclins à coopérer au sein de la démarche. Pour faire face aux enjeux soulevés par cette multiplication des parties prenantes, la GRI a été amenée à formaliser ses processus de gouvernance et à renforcer le rôle du secrétariat, qui joue désormais un rôle central de coordination mais aussi de conception des standards de la GRI. Ce nouveau rôle pose la question de la capacité du secrétariat à expliciter à faire accepter des règles d'arbitrage et de décision communes. Plus fondamentalement, cette évolution pose la question de son autorité technique et de sa capacité à légitimer ses décisions en matière de conception des standards.

*A travers l'ensemble de choix organisationnels opérés depuis 2000, on voit se dessiner une **transformation profonde de la logique de pilotage** du processus de développement des standards. Au cours de l'étape entrepreneuriale, les objectifs de la démarche étaient instables et révisables (il s'agissait d'identifier un projet commun légitime et de construire un cahier des charges) et l'organisation organique et informelle. Par contraste, les choix organisationnels depuis 2000 semblent cohérents avec une organisation dans laquelle les grands objectifs et les choix de positionnement seraient désormais établis. L'organisation formelle de la GRI semble conçue pour déployer et diffuser le projet à grande échelle, tout en animant un processus d'évolution incrémental permettant d'intégrer les intérêts des différentes parties prenantes. La structure apparaît donc implicitement dérivée d'une démarche classique de développement produit (Pahl et Beitz, 1988) : après une phase « amont » où les acteurs élaborent un cahier des charges fonctionnel, les acteurs s'engagent dans un processus de développement et de déploiement qui doit être aussi maîtrisé que possible. Dans un tel modèle, le secrétariat est censé opérer comme un agent opérationnel, mettant en œuvre les décisions définies en amont par le SC et le conseil d'administration. Néanmoins, un tel modèle d'organisation apparaît en décalage avec le fonctionnement réel de la GRI dans lequel le secrétariat exerce un rôle beaucoup plus important, mais non formalisé, ce qui peut fragiliser sa légitimité. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans notre analyse de la GRI (partie V) lorsque nous évoquerons les enjeux de pilotage du processus d'institutionnalisation.*

3) *Connaissances et apprentissage : le développement de compétences managériales et d'une base de connaissance plus stable*

Les dynamiques de connaissance et d'apprentissage au cours de la phase managériale diffèrent largement de celles de la première étape. Plutôt que des acteurs concevant un cahier des charges et recyclant des corpus de connaissances existant, un enjeu, au cours de cette phase, a trait à l'élaboration d'un corpus de connaissances plus ciblé en matière de reporting environnemental et social et de standardisation, jouant un rôle déterminant dans la légitimité de la démarche.

a) *L'émergence de compétences managériales*

Du fait de l'accroissement du nombre et de la variété des parties prenantes, on assiste au renforcement de compétences managériales au sein de la structure de la GRI. Afin d'animer et de faire vivre la structure de gouvernance de la GRI, les membres du secrétariat doivent par exemple développer des expertises en matière de gestion de projet et de conduite de groupes. Celles-ci sont nécessaires pour animer des processus de révision et de retour d'expérience de grande ampleur, combinant des parties prenantes de diverses origines, avec une expérience et des attentes hétérogènes en matière de reporting environnemental et social (Dickinson, 2006). Les modalités et le processus de développement des lignes directrices requiert, de la part des participants, une posture collaborative et consensuelle. Pour certains participants, la participation à un tel processus collaboratif constitue une source d'apprentissage intense, qui permet de mieux appréhender les contraintes des différentes parties prenantes, de mieux comprendre la base des choix et des décisions prises au sein des groupes de travail, enfin d'expérimenter une situation où la confiance réciproque semble une condition de développement des standards¹⁵⁴ :

« Le dernier stakeholder council était juste avant Noël 2005, et portait sur notre rôle dans le processus de révision des lignes directrices, en tant que stakeholder council. Pour certains on avait participé, avec d'autres parties prenantes et d'autres experts, à des groupes de travail qui avaient débouché sur ce draft. C'est assez ouvert, un peu à l'image des consultations européennes. Je pense même que l'on tient compte d'avantage de toutes les opinions exprimées. On nous a dit qu'il fallait que l'on donne notre opinion sur le premier draft, pour répondre comme tout le monde à la consultation, mais avec l'idée que même s'il y avait des imperfections dans les indicateurs proposés, il y avait déjà un processus de concertation avec les uns et les autres, et que l'on ne pouvait pas partir du principe ou considérer que le travail produit était inacceptable dans la mesure où il était le fruit d'une discussion entre parties prenantes. Cela ne voulait pas dire qu'il fallait que l'on gobe tout, mais qu'il fallait que l'on comprenne que dans cette démarche, on était quand même dans une logique consensuelle et démocratique, et qu'il fallait respecter cet effort. C'est dans la consultation que l'on peut faire évoluer ses idées, tout en étant quand même obligés d'accepter celles des autres. [...] Il faut voir que lorsqu'il y a un sujet épineux, que ce soit par rapport au business plan de la GRI ou au draft des indicateurs, nous sommes une quarantaine de personnes vraiment actives au sein du stakeholder council, donc il y a 40 mails qui tournent comme ça avec des discussions et ça se calme progressivement, avec des mails qui disent « je ne suis pas d'accord mais je vois ce que vous voulez dire, j'admet, etc. ». C'est une démarche qui reste imprégnée d'une culture anglo

¹⁵⁴ A ce titre, il serait important de comprendre par quels dispositifs et compétences (au-delà d'expertises générales en conduite de groupes) la GRI et le secrétariat pilotent cette confiance et assurent des formes de cohésion au sein de collectifs dont les intérêts ne sont pas *a priori* convergents. Le matériau collecté dans le cadre de cette recherche, constitué essentiellement d'entretiens, trouve ici ses limites. Répondre avec précision à cette question serait sans doute facilité par des formes d'observation directe et participantes des processus à l'œuvre au sein des groupes de travail.

saxonne, le mode consensus déplaît fortement aux français qui enfantent dans la douleur. [...] Il vient quand même un moment dans lequel l'ensemble des acteurs sont dans une situation d'interdépendance, et c'est là que sur le plan philosophique, ce travail multi parties prenantes est très riche, car il y a une interdépendance et les acteurs sont obligés de se faire confiance à un certain niveau. Je trouve cela passionnant. » (membre du stakeholder council)

Cette importance accrue des compétences managériales et de gestion de projet est visible dans l'organisation du secrétariat et à travers la nomination de Ernst Ligteringen en tant que dirigeant de la GRI en décembre 2002 : « il était totalement nouveau et je pense que c'était une bonne chose. Il venait de d'Oxfam et de la croix rouge internationale. Il ne venait pas du tout du monde de l'environnement, mais ça n'avait aucune importance parce qu'on cherchait quelqu'un capable de gérer ce projet maintenant qu'il était lancé, de tenir cette petite organisation. » (membre du premier steering committee).

L'entrée dans la période managériale est par ailleurs marquée par l'apparition de modes de raisonnement stratégiques au sein de la GRI. Un premier business plan, formalisant la stratégie de développement et de financement de l'organisation sur la période 2003-2005 est élaboré en 2003 (GRI, 2003). Le diagnostic stratégique formulé dans le document est le suivant : la GRI bénéficie de nombreux atouts : seule initiative d'une ampleur significative dans le champ du reporting développement durable, elle se trouve en position unique et peu contestée de « Market leader » (p.8) dans un champ prometteur¹⁵⁵. Conçus via un processus multi parties prenantes unique en son genre, ses standards sont difficilement imitables par les gouvernements ou d'autres organisations, mais ils ont une grande valeur potentielle en tant qu'outil de régulation du fait de leur souplesse et de leur caractère participatif (p.9). En terme de risques, la GRI identifie celui de comportements de passagers clandestins chez les utilisateurs des standards ou de récupération de son contenu par d'autres initiatives de normalisation. La principale faiblesse de l'organisation consiste en sa dépendance vis-à-vis de quelques gros contributeurs nord-américains dont les financements risquent de se tarir maintenant que la GRI est basée en Europe. Sans pour autant chercher à générer systématiquement des profits (la GRI est une organisation à but non lucratif), il apparaît néanmoins nécessaire de diversifier les sources de revenus et de stabiliser une base de revenus permanents.

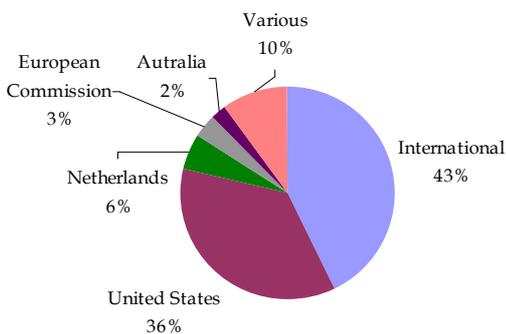
Dans ce contexte, la priorité stratégique pour la GRI consiste à poursuivre la diffusion des standards existants et, en second lieu, à compléter son architecture de produits. L'objectif d'atteindre 600 organisations utilisant les lignes directrices fin 2005 est en effet une condition essentielle pour que le réseau atteigne une masse critique¹⁵⁶, accroissant ainsi l'utilité du reporting développement durable pour les parties prenantes (en particulier les investisseurs et analystes). Pour assurer ce développement, la GRI mise d'abord sur l'accroissement de l'utilisation des lignes directrices par les investisseurs et analystes afin de faire levier sur les entreprises (p.16). Cet objectif de 600 organisations doit aussi se traduire par un développement du réseau d'Organisational Stakeholders, générant, via des droits de

¹⁵⁵ Le document fait notamment référence à l'initiative de l'ISO qui pourrait, en fournissant un cadre managérial articulé à la GRI, offrir un levier de promotion considérable aux principes de reporting de la GRI et aux pratiques de reporting développement durable.

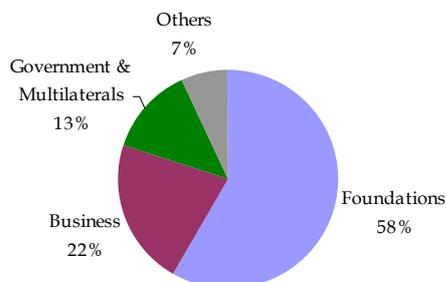
¹⁵⁶ « Si l'objectif des 600 est atteint, la majorité des très grandes entreprises feront partie du réseau d'organisations utilisant les standards pour leur reporting développement durable. Les grands acteurs du rating et de l'investissement utiliseront eux aussi, de manière routinière, les rapports issus des cadres de la GRI. Cette « masse critique » diminuera les coûts de transaction pour l'ensemble des utilisateurs à mesure que les cadres de la GRI deviendront le standard de référence, facilitant ainsi l'émergence de logiciels et de services professionnels de support pour le reporting et l'assurance » (GRI, 2003 ; p.10, *notre traduction*)

souscription progressifs en fonction de la taille de l'entreprise, entre 30 et 40% des revenus de la GRI. L'autre pivot de financement devait trouver sa source dans des subventions et des donations d'organismes publics (gouvernementaux et intergouvernementaux) et privés (fondations d'entreprise). Enfin, une dernière source de revenus doit provenir du développement de suppléments sectoriels. Ces suppléments sont élaborés en général à l'initiative (quelquefois suscitée) des secteurs en question et dont les travaux s'autofinancent et reçoivent l'intérêt, les procédures puis le label de la GRI à condition d'obéir aux impératifs multi parties prenantes (composition des équipes de travail, processus de consultation publique...) de celle-ci.

Montant des subventions 2003-2004 par origine géographique (source: sustainability report GRI)



Montant des subventions 2003-2004 par source de financement (source: sustainability report GRI)



Cette stratégie de développement, si elle a atteint ses objectifs en terme de diffusion des lignes directrices, ne s'est pas révélée viable d'un point de vue financier : comme l'indiquent les deux graphes ci-joint, les fonds collectés en Europe et auprès des gouvernements n'ont pas été suffisamment stables et significatifs pour assurer le développement pérenne de la démarche. Les chiffres communiqués par la GRI, croisés avec d'autres sources (Waddell, 2002) suggèrent en effet une forte instabilité des ressources (variations annuelles de +20% à -30% des ressources) et une structure fortement déficitaire de la GRI (résultat d'exploitation de -100 000 dollars et de -280 000 dollars (un montant représentant plus de 15% du budget de l'organisation) sur les périodes 2002-2003 et 2003-2004). Cette faible participation financière des gouvernements s'explique notamment par la position ambiguë de la GRI à leur égard, sollicitant leur appui financier mais rejetant toute idée de régulation qu'ils jugent prématurée dans un champ qui reste émergent comme celui du reporting :

« Lorsque Blair a été élu en 1999, son mot d'ordre était : « éducation, éducation, éducation ». Dans les termes du GRI, cela donnerait : « financement, financement, financement ». La GRI aurait pu faire

beaucoup plus si elle avait eu le niveau de ressources nécessaires. Et la réticence des gouvernements nationaux à supporter la démarche, à l'exception notable du gouvernement hollandais, a été une source importante de difficulté. L'Union Européenne a financé le supplément sectoriel sur les télécommunications. Lorsque l'on le compare aux niveaux de financement qui supportent l'IASB, l'écart est impressionnant... Lorsqu'ils ont repris les normes IAS, ils ont collecté plus de 40 millions de livres ! La GRI est chanceuse lorsqu'elle parvient à collecter 40 livres ! C'est un enjeu important : il faut mettre en phase les attentes des acteurs et les ressources de la GRI. » (Responsable du Technical Advisory Committee)

« Il serait vraiment nécessaire que les gouvernements nationaux et multinationaux puissent accroître leur soutien financier à la GRI. En fait il y a eu des engagements précoces de la part de plusieurs gouvernements européens pour aider la GRI de manière significativement. Mais

ces engagements ne se sont jamais matérialisés. Au niveau multinational, il y eu une sorte de soutien moral au niveau de l'Union Européenne. [...] Mais] je pense que la GRI a eu raison d'hésiter à se tourner vers ces organes pour encadrer la GRI dans des régulations ou des normes juridiques. Je pense que la GRI veut, à juste titre, maintenir un contrôle resserré sur ses produits. Si les gens veulent utiliser les GRI comme standard juridique au niveau national, régional ou international, très bien, mais ce n'est pas quelque chose que la GRI perçoit comme une priorité. La GRI est officiellement agnostique en matière juridique. Et je pense que c'est une bonne chose, car si les standards avaient un statut réglementaire, il serait beaucoup plus difficile de trouver un accord sur les formes, le contenu et le fonctionnement des standards. » (premier project manager de la GRI)

« D'un côté, la grande force du GRI est d'être multistakeholder, d'avoir tous les mouvements, les ONG les industriels et les travailleurs. Je pense et je continue à penser qu'il est dommage qu'il n'y ait pas plus de gouvernements présents, mais c'est un niet très catégorique. L'UNEP est là parce que c'est elle qui a été à l'origine de la démarche. L'idée de faire entrer les régulateurs gêne tout le monde, même les ONG. Je trouve cela bizarre, selon moi il aurait fallu impliquer un ou deux gouvernements en leur donnant au moins un poste d'observateur, pour des raisons très pragmatiques. Si vous avez des gouvernements au board et associés, ils ont plus envie de donner de l'argent que s'il n'y sont pas. » (Jacqueline Aloisi de Lardere, ancienne directrice de la branche entreprises et industrie du PNUE)

« Oui il y a un problème d'argent, ça c'est clair... Moi personnellement je souhaite qu'ils continuent à être financés par des instances du gouvernement internationaux ou Onusiens. D'après moi c'est absolument essentiel. Ce que l'on voudrait, ce que l'on vise, c'est une instance de gouvernance internationale, pour garantir le côté démocratique. C'est ce qui me paraît important aujourd'hui. » (membre stakeholder council)

Face à ces difficultés, la GRI a adopté en décembre 2004 un nouveau business model concernant la période 2005-2010. Devant la difficulté à attirer les donations publiques et privées, l'enjeu est d'assurer un développement autonome et de stabiliser les ressources financières de la GRI. Les orientations retenues dans le business model et dans d'autres documents tablent sur le développement de services de formation et d'assistance aux acteurs du reporting au sein des entreprises (mise en œuvre de systèmes d'information, accompagnement des acteurs du reporting dans l'appropriation des lignes directrices, validation par la GRI du niveau d'application des standards dans la communication d'une organisation, etc.), sans pour autant remettre en cause le statut de « bien public » librement accessible des lignes directrices. Une des principales inquiétudes suscitée par ces orientations concerne les risques de perte d'indépendance et de neutralité du secrétariat, qui deviendrait ainsi financièrement dépendant des règles qu'il édicte. Ces évolutions font ainsi peser des risques sur la légitimité de la démarche et l'ensemble processus. En apportant une solution à court terme au problème du financement de la GRI, de telles orientations risquent d'en saper la légitimité et de remettre en question les formes de collaborations établies avec l'ensemble des parties prenantes.

« A travers leur nouveau business model, ils envisagent de vendre toute une série de services aux entreprises utilisant les standards. Je n'ai pas suivi cela de près, mais il me semble qu'il y a un gros problème entre une activité de standardisation et le fait de gagner de l'argent par ce processus. Plus profondément, il n'y a pas vraiment de muraille de Chine entre les gens qui espèrent gagner de l'argent grâce au standard et ceux qui sont impliqués dans son élaboration. [...] Nous sommes impliqués dans la GRI, et la meilleure solution serait que la GRI fasse ce qu'elle est supposée faire, mais s'il apparaît impossible de résoudre certains de ces problèmes, je pense qu'il nous faudra évaluer si nous voulons continuer à participer à la démarche. » (représentant syndical, ICFTU)

« Si je savais que Price Waterhouse Coopers où un autre des big four entrait dans le board, je me retirerais tout de suite. » (membre du stakeholder council)

Il apparaît donc que les enjeux managériaux (objectifs de diffusion, modèle de développement et de financement, management opérationnel du processus de mise à jour des standards) prennent une place croissante dans la dynamique d'institutionnalisation de la GRI. De la qualité de ces compétences managériales (capacité à piloter une démarche concertée entre parties prenantes hétérogènes, à identifier un modèle de développement pérenne et acceptable pour les parties prenantes) dépend le futur de la GRI. Ces différents apprentissages ont un impact direct sur les relations entre acteurs. Ainsi, tout apprentissage (ou absence d'apprentissage) et toute décision managériale, en particulier celles relatives au business model et à la stratégie de développement de l'organisation, peuvent remettre en cause la légitimité de la GRI et la collaboration de différentes parties prenantes.

b) L'établissement d'une base de connaissance spécifique en matière de reporting environnemental et social

L'apprentissage, au cours de cette seconde phase de l'histoire de la GRI, ne porte cependant pas seulement sur les besoins des différents acteurs en matière de reporting. Cette période est en effet marquée par l'élaboration d'une base de connaissance plus autonome en matière de reporting développement durable. A ce titre, les processus de retours d'expérience structurés (« Structured Feedback Process », SFP), conduits à deux reprises lors des phases de mise à jour des lignes directrices de la GRI, constituent des occasions d'apprentissages importantes. Le premier SFP, conduit pour l'élaboration de la seconde version des standards GRI (G2 (GRI, 2002)), s'était appuyé sur les expériences de 30 entreprises. Deux ans seulement séparant la publication de la première et de la seconde version des référentiels, l'expérience du reporting en matière de développement durable restait relativement limitée et embryonnaire. Cette durée apparaît extrêmement courte si l'on songe que le secrétariat était alors en cours de constitution (avec l'arrivée de 10 nouveaux acteurs sur les vingt personnes que compte le secrétariat entre 2001 et 2002), et que de nouvelles parties prenantes ont alors pris part à la démarche, multipliant le nombre d'acteurs au sein du processus. De fait, il semble que l'introduction de nouvelles parties prenantes dans la démarche ait joué un rôle plus structurant que la formalisation des connaissances occasionnées par le premier SFP lui-même.

Pour la mise en place du second SFP (de 2003 à 2004), le nombre d'organisations utilisant les standards de la GRI s'est accru. De même, les rapports sur les pratiques d'entreprises en matière de reporting développement durable se sont développés et le champ semble avoir mûri. Les effets d'expérience deviennent plus significatifs et l'organisation de la GRI est désormais plus stabilisée. De fait, cette seconde étape est d'une ampleur beaucoup plus importante que la première. Ce processus s'est d'abord appuyé sur un questionnaire détaillé sur l'usage des standards (112 réponses), suivi d'une phase de concertation auprès de 450 acteurs ayant participé à l'une des sept « regional roundtables » en Australie, Brésil, Chine, Japon, Afrique du Sud, Suisse et Etats-Unis. Il s'agissait de comprendre les attentes des utilisateurs des lignes directrices de la GRI et des rapports développements durable, les manières de diffuser de telles pratiques, la nature des informations à diffuser (notamment l'articulation entre les informations quantitatives et qualitatives) et les améliorations à apporter à l'architecture des standards GRI pour accroître leur robustesse et leur adaptation aux attentes des différents acteurs (Henderson, 2004).

Plusieurs éléments sont ressortis de ce processus, parmi lesquels l'enjeu de concilier les attentes des différents utilisateurs du reporting, dont les besoins spécifiques se sont affirmés plus clairement à mesure que l'expérience en matière de reporting développement

durable s'est accrue. Ainsi, il apparaît que les entreprises jugent de plus en plus les standards de la GRI en tant qu'outil managérial, et évaluent leur qualité à l'aune de leur capacité à alimenter leur politique interne de développement durable, à maîtriser les risques, à hiérarchiser les enjeux clés et à fournir des indicateurs clés de performance, à constituer un outil de gestion de la réputation ou d'engagement avec les parties prenantes. Par opposition à cette perspective interne et managériale, les investisseurs et analystes cherchent une information quantifiée, standardisée, comparable, régulière, et utiles au diagnostic financier de l'entreprise. Enfin, les représentants de la « société » cherchent, à travers la GRI, des dispositifs de mise à jour des controverses et des externalités produites par les activités des entreprises (GRI, 2006). En terme d'usage du reporting, il apparaît aussi que la prise en compte de données issues des rapports de développement durable à des fins d'évaluation externe de la performance de l'entreprise reste faible. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises s'engagent dans des démarches de reporting afin de communiquer en interne et de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la démarche de développement durable (GPPI, 2006). Ces différents éléments ont joué un rôle important dans le processus de ré-écriture des standards, prenant beaucoup plus en compte la logique de fonctionnement et les attentes des entreprises.

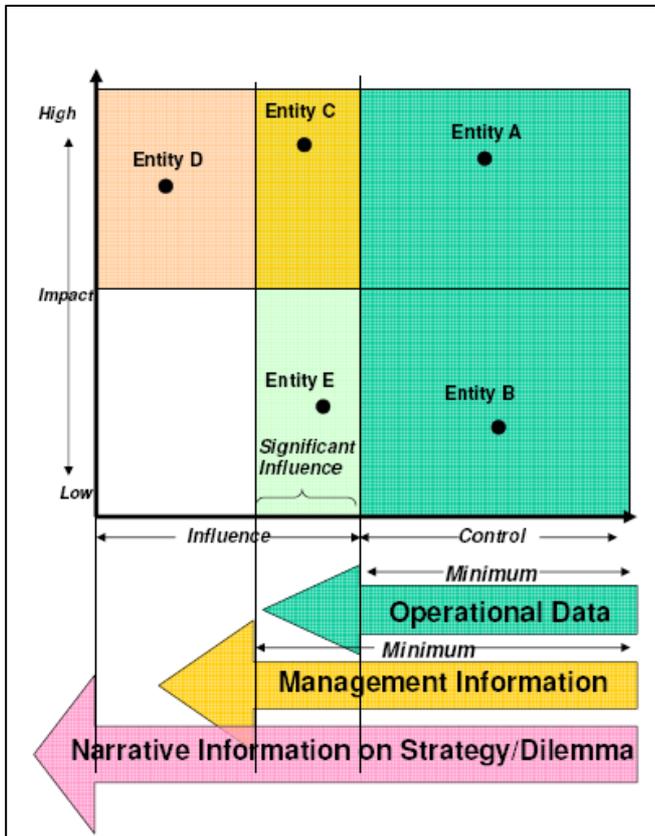
L'analyse des lignes directrices a apporté elle aussi plusieurs enseignements : elle a révélé une sur pondération, de la part des entreprises, du rôle de la liste d'indicateurs établie par la GRI au détriment des principes de reporting. Les standards sont alors perçus comme trop prescriptifs, contraignants, et peu pertinents. De même le rôle des principes de reporting et du cadre conceptuel, pourtant censés constituer l'ossature du processus et guider les entreprises dans la structuration d'une démarche pertinente et hiérarchisée, est mal compris. Un travail spécifique de clarification des principes de reporting et de leur opérationnalisation est ainsi apparu indispensable pour faire de la GRI un outil structurant non seulement de l'organisation des rapports mais aussi des processus de reporting. Les utilisateurs ont aussi décrié la nature hétérogène des indicateurs de reporting de la GRI, en particulier dans le domaine social (ou de nombreux indicateurs du standard 2002 consistent en des descriptions de politiques ou de démarches de management), conseillant une réorientation vers des indicateurs de performance mesurables, étayés par une description plus qualitative, effectuée en amont. D'autres points apparaissent, notamment l'insatisfaction des entreprises autour de la dichotomie entre le petit groupe d'organisations avancées, communiquant « in full accordance with the GRI guidelines » et les autres (au sein desquelles existe une grande hétérogénéité en terme de maturité). Il apparaît ainsi souhaitable de positionner plus clairement l'ensemble des acteurs sur une trajectoire d'apprentissage et de progrès, décrivant mieux le niveau d'application des standards GRI dans l'exercice de reporting.

Suite à ces différents retours d'expérience, différents groupes de travail vont déboucher sur l'émergence de modèles conceptuels plus élaborés en matière de reporting. Les évolutions les plus significatives concernent les modalités de détermination du périmètre de reporting (cf. encadré 4.4) ou la réorganisation et clarification des principes de reporting de la GRI (que nous détaillerons dans la partie « instruments »).

Encadré 4.4 : le protocole de détermination du périmètre de consolidation (le « GRI boundary Protocol » (GRI, 2005))

La fixation du périmètre est une question critique et délicate en matière de reporting développement durable. Pourtant, l'enjeu est d'autant plus vif que les frontières de l'entreprise sont rendues floues par le recours massif à la sous-traitance, l'externalisation, et le développement d'entreprises

« virtuelles » (Fréry, 1997; Saussois, 1997). Ces décisions, excluant certaines activités opérationnelles du périmètre de responsabilité juridique de la firme, peuvent aussi être à l'origine de controverses en matière de responsabilité sociale. Ainsi, Nike, de même que les acteurs de la grande distribution, ne devraient-ils pas répondre des conditions de travail de leurs fournisseurs ? De même, n'est-il pas nécessaire de prendre en compte l'impact de puissants donneurs d'ordres dont dépend un large réseau de sous traitants en situation de dépendance commerciale ou financière ? Le périmètre de reporting développement durable doit-il se limiter au périmètre de consolidation financier de l'entreprise ? Sur quelle base effectuer les arbitrages ?



La question du périmètre a jusqu'à présent été mal prise en compte dans le domaine du reporting développement durable. Les premiers rapports d'étude sur la mise en œuvre au sein des entreprises de l'article 116 de la loi NRE avaient ainsi stigmatisé l'absence de règles en la matière, débouchant parfois sur des chiffres ne représentant que les pratiques du siège social de l'entreprise et excluant des problématiques clé

de leur rapport de développement durable (EPE, Orée et ORSE, 2004; CFIE, 2005, 2006).

Dans la version 2002 des principes directeurs, les standards de la GRI demandaient aux organisations d'explicitier leur périmètre de consolidation, mais laissaient les bases de la décision à la discrétion des entreprises. L'une des initiatives de la GRI a consisté à élaborer un protocole plus systématique de détermination du périmètre de consolidation développement durable.

La GRI propose de déterminer le périmètre en tenant compte de deux variables :

- le degré de contrôle de l'organisation sur l'entité de reporting : toute entité dont le capital est contrôlé à plus de 50% par l'organisation (qui détient alors un pouvoir financier et décisionnel) doit être inclus dans le périmètre de reporting. Toutefois, l'organisation doit aussi inclure dans le périmètre une entité sur laquelle elle exerce une « influence significative » (c'est-à-dire une situation dans laquelle l'organisation a le pouvoir de structurer ou de participer aux décisions de l'entité sans toutefois les contrôler – cette configuration renvoie aux participations minoritaires avec plus de 20% des droits de votes, à des joint ventures dans lequel l'organisation exerce un pouvoir opérationnel, de même que des situations contractuelles dans laquelle l'organisation est l'un des seuls donneurs d'ordre de l'entité).
- si les variables de contrôle et d'influence reprennent les définitions proposées par les normes IFRS, la variable « impact » renvoie à la contribution relative de l'entité considérée à la performance de l'entreprise sur un indicateur donné, ou au fait qu'elle est sujette à des risques significatifs en terme environnementaux ou sociaux.

Comme l'indique le schéma ci-joint (extrait du protocole GRI), l'articulation des deux variables permet de déterminer le périmètre de consolidation d'une organisation et la nature du reporting à effectuer en fonction des variables. En ce qui concerne le périmètre, la GRI conseille d'inclure l'ensemble des activités dont l'impact est significatif et / ou dont les activités sont sous contrôle de l'entreprise ou sous influence significative. En fonction du niveau de contrôle, l'organisation est amenée à divulguer des informations de nature différentes : informations qualitatives et de présentation de la problématique dans le cas de l'entité D, informations sur les processus de management mis en œuvre dans des situations d'influence significative, et informations sur des indicateurs opérationnels de performance pour toutes les entités sous contrôle de l'organisation.

Si un tel document reconnaît la nécessité d'une approche progressive et n'exige pas une application stricte et exhaustive du fait des contraintes de collecte de données, il nous semble représentatif du type de modèle et d'apprentissages produits dans la phase managériale de l'existence de la GRI.

Ainsi, la seconde phase de l'existence de la GRI est-elle marquée par l'émergence de compétences managériales à travers l'émergence d'un secrétariat de la GRI, chargé de formaliser le modèle de développement de la GRI et d'animer le processus d'évolution des standards. De même, cette phase se caractérise par des processus d'apprentissage beaucoup plus structurés, portant sur les attentes des acteurs du reporting et l'usage des standards de la GRI. Ces nouvelles compétences et connaissances jouent un rôle déterminant sur l'évolution de la GRI. C'est à partir d'elles que sont formalisés les objectifs et les priorités dans le processus révision des standards de la GRI, que sont effectués les arbitrages concernant le positionnement de la GRI, ses modes de financement, et le développement de nouveaux services. Néanmoins, ces nouveaux apprentissages peuvent amener à opérer des arbitrages en contradiction avec les attentes des différentes parties prenantes. Ainsi, cette phase managériale est marquée par une tension entre les orientations souhaitables pour fiabiliser et pérenniser la démarche (connaissances et apprentissages) et les contraintes induites par la volonté affichée de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes (cadres relationnels). Ces tensions sont particulièrement visibles dans l'évolution des lignes directrices elles mêmes.

4) La dimension instrumentale: les tensions entre les arbitrages politiques et la faisabilité des standards

Comme pour la première phase de l'histoire de la GRI, nous analyserons la dimension instrumentale en deux temps. Nous distinguerons tout d'abord la manière dont des instruments structurent le développement des lignes directrices, avant de développer avec plus de détails l'évolution des standards de la GRI.

a) L'influence des outils sur la production des standards de la GRI

En ce qui concerne le premier volet (la manière dont les outils structurent le processus de développement des lignes directrices), l'ensemble du processus continue à largement reposer sur les possibilités de communications électroniques, permettant aux différents acteurs d'interagir à distance et de manière réactive sur des problématiques précises, et de limiter les coûts occasionnés par les réunions physiques entre les membres des différents organes de gouvernance de la GRI (à titre d'exemple, le stakeholder council ne s'est réuni physiquement que 5 fois depuis sa création). Un tel mode de coordination, s'il est économique, suscite aussi les contraintes propres à la communication par échanges formels

et écrits (telles que la difficulté à interagir sur des questions mal cadrées, les risques de mauvaises interprétations et la nécessité de prudence dans les affirmations, le caractère semi-officiel de ce mode de communication, la difficulté à conduire un travail réellement coopératif, plus facile à conduire par petits groupes en interaction physique directe, etc.). La GRI cherche par ailleurs à développer le recours à d'autres formes d'interactions électroniques (forums de discussion et d'échange sur les enjeux méthodologiques du reporting, etc.).

Une troisième dimension, en terme d'instrument, joue un rôle croissant sur le développement des lignes directrices. Dans la perspective de faciliter l'usage des données des rapports de développement durable par les analystes et les investisseurs, la GRI cherche à développer l'interopérabilité entre les rapports GRI et les bases de données d'informations financières utilisées par les analystes financiers et les investisseurs. A ce titre, l'informatisation des systèmes de reporting et des données communiquées est perçue comme un enjeu majeur au sein de la GRI. Le GRI a ainsi mis en place plusieurs groupes de travail avec une dizaine de fournisseurs de services d'information (dont SAP), afin d'aligner les outils de reporting internes et les standards de la GRI. De même, la GRI a engagé un travail de traduction des standards dans le langage XBRL (eXtensible Business Reporting Language) qui fournit un langage standardisé de communication informatique des informations comptables et financières¹⁵⁷. Communiquées sous un format XBRL, les informations de reporting externe seraient alors importables et réutilisables dans les bases de données d'analystes financiers et extra financiers. Ces éléments expliquent notamment les évolutions des standards GRI en matière de présentation de l'information : celle-ci est désormais structurée autour d'indicateurs de performance (interprétables en XBRL), complétées par des informations de contexte permettant de resituer ces informations et de donner des éléments sur les approches managériales mises en œuvre (Disclosure on Management Approach).

b) *L'évolution des standards GRI*

En ce qui concerne les dispositifs produits par la GRI, les évolutions des standards ont été au cœur des débats à partir du moment où la GRI est entrée dans la phase managériale de son histoire. L'évolution des indicateurs de la GRI est intéressante car elle est le témoin des transformations survenues en matière de relations entre acteurs et des apprentissages conduits en matière de reporting environnemental et social.

Depuis 2000, la GRI a connu deux étapes de révision de ses lignes directrices. La seconde version (G2) a été publiée en 2002 et la troisième en octobre 2006, après une période de consultation publique de six mois. Les lignes directrices constituant l'épine dorsale des documents produits par la GRI, il est intéressant d'en étudier les évolutions.

¹⁵⁷ XBRL (eXtensible Business Reporting Language) est un nouveau langage informatique gratuit conçu pour faciliter la communication, l'analyse, la comparaison des états financiers et l'échange d'information financière. D'une utilisation gratuite, XBRL est fondé sur le standard XML (eXtensible Markup Language). Les informations sont structurées par « taxonomie ». Une taxonomie constitue un dictionnaire correspondant à un référentiel comptable (normes IAS/IFRS, ou d'autres standards comptables nationaux). Le projet vise à standardiser le mode de communication de l'information financière afin de faciliter les échanges de données financières entre les entreprises et les acteurs financiers (analystes, investisseurs, régulateurs), de limiter les risques d'erreur liés à l'absence d'interopérabilité entre les systèmes, nécessitant des retraitements et des ressaisies multiples. Il s'inscrit notamment dans un mouvement d'échange et d'accessibilité des données financières produites par les entreprises à des tiers, sous format informatique.

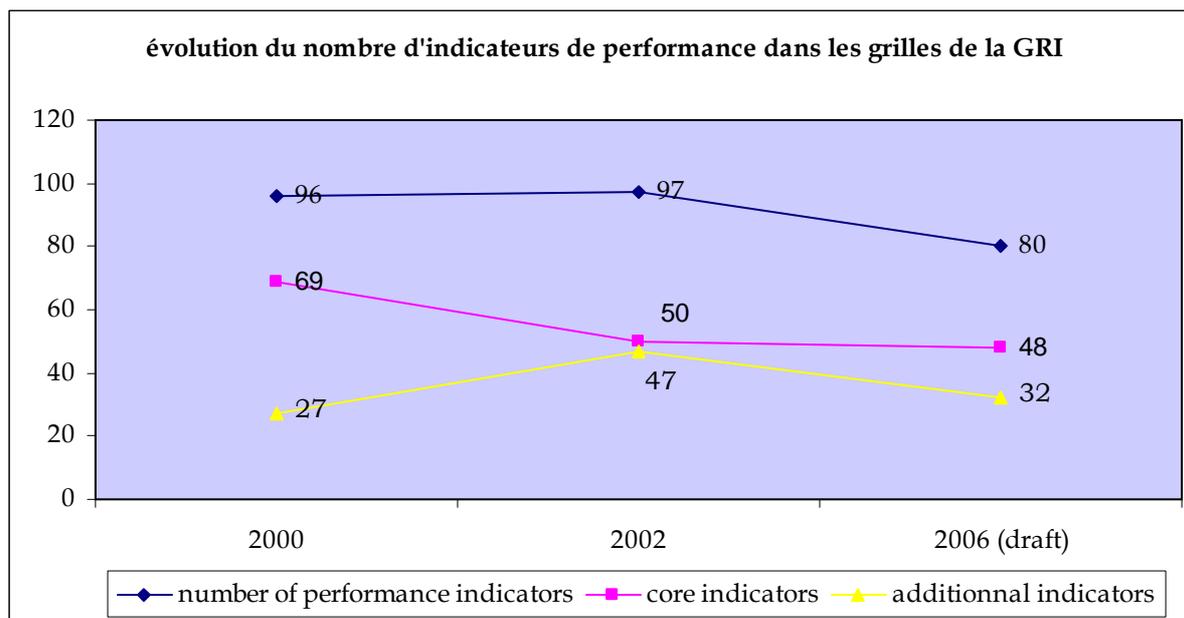
De la première à la seconde version des lignes directrices (2000-2002)

Un premier élément concerne l'instabilité des indicateurs et l'importance des changements intervenus depuis le premier référentiel de 2000. Ainsi, plus de 75% des indicateurs sociaux de la GRI ont été profondément reformulés ou transformés entre 2000 et 2002. Ces changements témoignent, comme nous l'avons souligné, de la faible maturité des connaissances en matière de reporting social et sociétal (l'expérience des initiateurs de la GRI étant plus centrée sur l'environnement). Ils reflètent aussi l'entrée de nouveaux acteurs dans le processus et l'apparition de comportements stratégiques et opportunistes dans le processus de révision et d'élaboration des standards, à mesure que l'initiative a gagné en légitimité et en reconnaissance publique :

« En 2000, lorsque la GRI s'est popularisée, l'intérêt pour la démarche s'est considérablement accru. On a soudainement assisté à un afflux d'un grand nombre de stakeholders de différentes organisations, qui avaient tous, subitement, un ensemble d'objectifs en tête, des choses qu'ils voulaient voir pris en compte par la GRI. Dans la version de 2002, on peut constater une prolifération d'indicateurs qui sont en quelque sorte... De manière un peu schématique, de nombreux indicateurs se sont retrouvés dans les lignes directrices simplement parce que certaines de ces organisations nouvellement impliquées voulaient les y voir. Bien sûr, on peut dire qu'il ne s'agit que d'une forme tout à fait normale d'engagement avec les parties prenantes, cohérentes avec notre mission et l'esprit que nous revendiquons : être sensible et réactifs aux attentes de nos parties prenantes... Mais dans une certaine mesure, les parties prenantes qui n'avaient pas été impliquées dans la GRI auparavant ont perçu les lignes directrices comme une épreuve de force, suivant une logique du « à prendre ou à laisser ». Et c'est pour cette raison que vous trouvez autant d'indicateurs dans la version actuelle (version 2), et que le tout ne forme pas un ensemble très cohérent en tant qu'outil de management. » (ancien project manager de la GRI)

L'analyse de l'évolution du nombre d'indicateurs témoigne d'une telle dynamique (cf. graphe suivant). Si l'on observe une stabilité globale du nombre d'indicateurs, leur structure évolue. Ainsi, alors que le nombre total des « core indicators » (indicateurs clés, applicables de manière indifférenciée à l'ensemble des organisations) passe de 70 à 50, on assiste à un doublement des « additional indicators », qui ne sont pas considérés a priori comme applicables à l'ensemble des organisations et dont la décision d'adoption est laissée à chaque organisation¹⁵⁸. C'est avant tout à travers la catégorie des indicateurs additionnels que s'exprime la logique des intérêts décrite mentionnée dans l'extrait d'entretien ci-dessus. Plus fondamentalement, la multiplication des indicateurs additionnels témoigne d'une évolution marquée de la philosophie d'élaboration des principes directeurs, passant d'une logique transversale, globale et indifférenciée (qui caractérisait globalement l'esprit de conception des lignes directrices aux débuts de la GRI) à une approche reconnaissant les spécificités des différentes organisations. Finalement, la partie conclusive des standards, relative aux « indicateurs intégrés de performance » disparaît entre les deux versions, faute de maturité. Ces indicateurs cherchaient à développer une approche systémique faisant le lien entre des enjeux macroéconomiques de développement durable et les performances locales de l'entreprise, ou bien à développer des indicateurs transversaux, croisant plusieurs des trois piliers du développement durable (par exemple l'impact des pollutions sur la santé des populations locales).

¹⁵⁸ Si la distinction entre les indicateurs « generally applicable » et « organizational specific » était présente dès 2000 dans le champ de l'environnement, elle n'apparaissait pas dans les indicateurs sociaux, envisagés de manière plus monolithique. Cette distinction est généralisée à l'ensemble des catégories du reporting dans les standards 2002 sous la dénomination « core » et « additional ».



D'autres évolutions sont observables concernant la nature des indicateurs produits par la GRI: alors que l'approche dominante de la première version des principes directeurs (en 2000) était prescriptive et basée sur des données principalement quantitatives (par exemple, pour les droits sociaux, le nombre de violations au droit du travail en matière de travail des enfants, de liberté syndicale, nombre de manifestations dans les filiales étrangères, etc.), les indicateurs sociaux des standards 2002 sont beaucoup plus souples et descriptifs. Ainsi, plutôt que de demander aux entreprises de publier le nombre de manquements aux conventions des codes de l'OIT, les entreprises sont amenées à décrire les structures et les processus de gestion des ressources humaines en place (systèmes de pilotage et résultats atteints le cas échéant) pour prendre en charge les questions associées aux droits humains et aux droit du travail. De même, la référence à la représentation syndicale, à la négociation collective, ainsi qu'aux textes de référence internationaux (en particulier les conventions de l'OIT) s'accroît dans les lignes directrices 2002, manifestation concrète de l'introduction des associations internationales de travailleurs (TUAC / ICFTU) au sein du processus. Paradoxalement, les syndicats, conscients de l'impossibilité à faire s'exprimer les entreprises sur leurs manquements aux droits sociaux, semblent les véhicules d'une approche plus managériale et descriptive du reporting sur les questions sociales :

« Dans l'élaboration des secondes lignes directrices, un premier travail à consisté à clarifier les parties « Travail » et « Droits Humains », qui, derrière des intitulés distincts, étaient finalement mélangées dans les lignes directrices 2000 : la section « Travail » regroupait des questions relatives aux droits fondamentaux (travail des enfants, travail forcé) à côté d'approches managériales sur le niveau de satisfaction des salariés, les plans de formation, etc. Donc nous avons dit : les droits fondamentaux au travail sont des enjeux de droits humains, qui doivent être distinguées de la section « Travail » qui renvoie à un aspect beaucoup plus large des activités de l'entreprise, posant la question du nombre et du type d'emplois créés, des processus de négociation collective, etc. Du coup, la séparation est beaucoup plus claire dans les standards 2002. En parallèle de ces débats d'architecture, il y a aussi eu de nombreuses discussions sur les indicateurs eux-mêmes, avec un intérêt très vif pour identifier des indicateurs quantitatifs qui soient comparables. Et plusieurs indicateurs étaient proposés, même s'il était clair que ces indicateurs n'étaient pas valides. Alors la solution que l'on a trouvé a consisté à identifier des textes et des standards de référence en dehors de la GRI, et de demander aux organisations de communiquer sur des processus de management sur ces questions » (syndicaliste, membre de groupes de travail G2)

Une dernière évolution significative dans le domaine social semble être un resserrement autour du périmètre juridique de l'entreprise. Ainsi, alors que les lignes directrices de 2000 abordaient la question des pratiques sociales des fournisseurs de l'entreprise, la version 2002 évacue cette question qui réapparaît dans la troisième version des standards.

Les évolutions observables entre les standards de 2000 et de 2002 (l'accroissement du nombre d'indicateurs / l'affirmation d'une approche plus qualitative, sectorielle et spécifique à chaque organisation) peuvent être analysées comme un compromis temporaire entre les demandes de parties prenantes telles que les ONG, investisseurs, auditeurs ou analystes externes, poussant une approche exhaustive, quantifiée et contraignante du reporting extra financier, et les entreprises et syndicats de l'autre, qui, plus proches des activités opérationnelles, plaident pour une approche plus qualitative, ciblée, et articulée aux démarches de pilotage et aux dispositifs de qualité existants. Ainsi, la logique suivie dans le processus de révision des standards GRI entre 2000 et 2002 a consisté à agréger des intérêts hétérogènes plutôt qu'à intégrer les différents intérêts en cause. La problématique de la GRI en 2002 est très bien résumée par Mallen Baker, éditorialiste d'une lettre électronique en matière de RSE : « Il semble vraiment que la GRI ait été tirée dans différentes directions en même temps, et qu'elle finira par ne satisfaire personne à moins que ne soient clarifiés l'objectif et le contenu intellectuel pour lesquels elle a été créée. [...] Désormais, les comités et les sous-comités sont formés. Les rites d'institutionnalisation ont eu lieu. Il y a une énorme volonté collective pour que la GRI identifie une base de consensus global sur ce qui doit constituer le cœur du reporting sociétal. Maintenant, elle doit parvenir à cet objectif. Si elle ne le fait pas - et si elle ne le fait pas rapidement -, elle affaiblira de manière incommensurable le pouvoir et le rôle du reporting sociétal » (Baker, 2002).

De la seconde à la troisième version des lignes directrices (2002-2006)

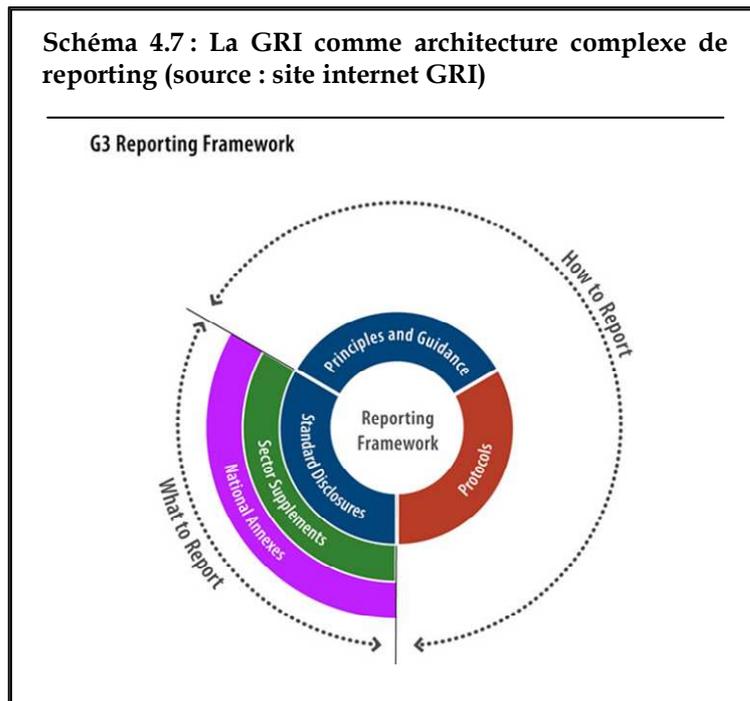
Si l'on relit l'évolution du dispositif à travers la grille d'analyse Connaissances, Relations et Instruments (CRI), c'est l'évolution profonde de la dimension Relationnelle (plutôt que les évolutions des connaissances) qui semble structurante sur la transformation des standards. Cependant, la logique d'agrégation des intérêts divergents a nui à la cohérence, à la simplicité et à la robustesse des standards. Comme nous l'avons souligné, de nombreux participants au processus structuré de retour d'expérience (« structured feedback process ») entre 2002 et 2004 ont ainsi pointé du doigt le manque de clarté, de cohérence, de pertinence, d'auditabilité et de comparabilité de la version 2002 des standards GRI.

« De mon point de vue, une large partie du processus actuel de révision des principes directeurs en cours vise à corriger certaines erreurs commises dans la version 2002... Nous essayons d'aller au-delà d'une logique d'agrégation, et de développer des cadres plus simples et plus intégrés » (membre du stakeholder committee)

« Maintenant, nous essayons de développer des protocoles de mesure plus robustes, donc nous sommes peut être en train de revenir vers une approche plus prescriptive. Mais cette tendance s'explique en partie par le besoin d'auditabilité et de certification. Parce que lorsque vous êtes dans une situation où vous faites du reporting à un niveau assez général et global comme c'est le cas en matière de développement durable, vous avez un problème pour certifier les comptes, et la seule manière d'avancer sur ce problème est de spécifier des indicateurs de performance mesurable. C'est l'une des grandes lignes de forces actuelles ». (responsable du Technical Advisory Working group).

En terme de dynamique CRI, le passage de la seconde à la troisième version des lignes directrices offre une perspective différente : il semble ainsi que les apprentissages conduits sur l'usage des lignes directrices par les entreprises, les analystes et les investisseurs jouent un rôle plus important sur l'évolution des standards. Se pose alors la question de l'articulation possible entre ces apprentissages et les dynamiques relationnelles (la capacité à concilier les différentes attentes des acteurs prenant part à la démarche).

A un niveau général, on observe une **sophistication de l'architecture des standards** de la GRI. Alors que les lignes directrices constituaient auparavant le cœur des standards de la GRI, mobilisant la plupart des efforts de conception de l'organisation, celle-ci définit désormais sa mission comme consistant à « fournir une architecture diversifiée en matière de reporting, incluant les lignes directrices, des cadres méthodologiques sectoriels ou nationaux, des protocoles techniques de mesure des indicateurs, et des cadres méthodologiques diverses sur les processus de reporting afin d'aider les utilisateurs à déterminer la pertinence et la détermination du périmètre du reporting » (GRI, 2006)p.5). Au cours de la période, le nombre de protocoles techniques et de suppléments sectoriels¹⁵⁹ s'est multiplié. Dans sa version actuelle, la GRI présente les principes directeurs comme un document de synthèse fondant la démarche de reporting (en réunissant des principes méthodologiques de structuration d'une démarche de reporting - Principles and Guidance -, et des indicateurs de performance standardisés généralement applicables - standard disclosures -), articulé et complété par différents protocoles techniques, et des suppléments sectoriels ou nationaux (cf. schéma 4.7).



¹⁵⁹ La GRI a publié six suppléments sectoriels, dans les secteurs de l'automobile, des services financiers, de l'extraction minière et métallurgique, des organisations publiques, des tour opérateurs, les télécommunications et les industries logistiques. Deux projets sont en cours de développement début 2007, pour les secteurs textiles et les services d'électricité.

Au-delà de l'articulation entre les différents standards de la GRI, la dimension architecturale constitue aussi un enjeu croissant dans le champ de la RSE, dans un contexte de prolifération des standards. La GRI cherche ainsi à se positionner comme un point de passage obligé¹⁶⁰ au sein de l'architecture des normes de RSE. Ainsi, l'organisation a élaboré différents documents explicitant la manière dont les cadres de la GRI peuvent être utilisés pour mettre en œuvre (traduire en indicateurs, piloter et communiquer les progrès réalisés) les engagements volontaires des entreprises souscrivant au Global Compact (GRI 2006), aux principes directeurs de l'OCDE ou aux objectifs du millénaire (GRI, 2004a, b). De même, la GRI a annoncé un partenariat avec le Global Compact de l'ONU lors de la conférence de lancement de la troisième version de ses principes directeurs, à Amsterdam en octobre 2006.

Par comparaison aux versions précédentes, la troisième version des standards présente des efforts de clarté et de concision (la taille du document a été réduite par deux, passant de 95 à 45 pages). En terme d'orientation générale, la troisième version des lignes directrices semble marquée par une orientation plus managériale, plus progressive et mieux adaptée aux attentes des entreprises. Parallèlement, cette nouvelle version des principes directeurs s'efforce de prendre en compte les contraintes exprimées par les analystes financiers et les investisseurs.

« Chaque entreprise a une problématique et des priorités différentes. C'est une des grandes valeurs de la GRI et surtout de sa nouvelle formule : la définition de ce qui est pertinent, important, par rapport à chaque entreprise. Ce n'est pas un questionnaire à la queue leu leu comme on peut le trouver chez les investisseurs. C'est une histoire. [...] A quelques exceptions près, les changements montrent qu'il y a une bien meilleure compréhension de ce qu'est une entreprise. Il y a aussi une clarification des intitulés, la rédaction et la pensée des concepteurs du standard. Enfin il faut reconnaître qu'il reste des choses qui sont difficiles à aborder. C'est clair par exemple que l'environnement est de loin le volet le plus avancé et le plus perfectionné. » (membre du stakeholder council)

Suite au processus de retour d'expérience mis en œuvre par la GRI entre 2003 et 2004 et à l'analyse des résultats de ce processus de consultation, le travail de révision des standards a impliqué deux groupes de travail de 16 personnes, chacun s'étant réuni trois fois au cours de l'année 2005. Le premier, le « reporting as a process working group » (RPWG – l'intitulé du groupe de travail vise à travailler sur la qualité du processus de reporting plutôt que de considérer le reporting comme un résultat-) était en charge de la révision des principes de reporting, alors que le groupe de travail sur les indicateurs a coordonné six groupes de travail de dix personnes chargés d'effectuer des recommandations ciblées sur certains ensembles d'indicateurs nécessitant différentes révisions, aussi bien en terme d'intitulé que de protocoles de mesure. Chacun de ces sous groupes avait pour mission de restructurer ces indicateurs afin de les rendre plus précis, quantifiés et plus articulés à des critères de performance. Ces éléments ont ensuite été intégrés par le groupe de travail sur les indicateurs et le secrétariat, responsables de l'équilibre et de la cohérence d'ensemble du document final, et de veiller à maintenir une place pour des éléments de contextualisation accompagnant les informations chiffrées développées dans les rapports GRI. Une version préliminaire a été publiée début 2006 durant une période de consultation publique d'une durée de trois mois, qui a permis de recueillir 275 réactions via une interface internet.

Les principes de reporting (le cadre conceptuel du reporting développement durable revus par le groupe de travail sur le reporting comme processus) se trouvent

¹⁶⁰ La notion de point de passage obligé est notamment utilisé dans le champ de la théorie de l'acteur réseau pour désigner un lieu ou un énoncé qui se révèle incontournable dans la résolution d'une problématique donnée.

significativement modifiés dans la nouvelle version des principes directeurs. Auparavant présentés de manière indifférenciée, les 11 principes de reporting présents dans la version 2002 ont été réorganisés en deux catégories. Désormais apparaît une distinction plus claire entre les principes permettant de *déterminer le contenu du rapport* (l'ensemble des thématiques du rapport GRI doit découler des principes de materiality, de stakeholder inclusiveness, de sustainability context et de completeness¹⁶¹) et les six principes fournissant des *étalons de qualité* des données consolidées et communiquées (balance, comparability, accuracy, timeliness, clarity, reliability¹⁶²). Chacun de ces principes apparaît plus clairement défini¹⁶³ et le standard GRI fournit une série de questions permettant de tester la prise en compte de ces principes. Par ailleurs nous avons mentionné l'apparition des modèles plus robustes pour déterminer le périmètre de reporting d'une organisation (le « GRI boundary protocol »). Cet ensemble de principes semble avoir été reçu favorablement par les différents participants à la phase de commentaires publics. Le cadre conceptuel adopté pour les standards 2002 avait suscité des critiques (Capron et Quairel, 2004), suggérant que la GRI avait recyclé sans effort d'adaptation les cadres conceptuels élaborés par les organismes comptables IASB et FASB. La troisième version des lignes directrices, semble, sur cette thématique, proposer un système plus clair et cohérent, susceptible de fournir des principes d'organisation d'une démarche de reporting en interne au sein d'une entreprise. Au niveau des rapports eux-mêmes, ces principes permettent de mieux hiérarchiser et sélectionner l'information. Par ailleurs, cette réorganisation induit une réorientation des pratiques de reporting environnemental et social, passant d'une approche indifférenciée (l'entreprise doit appliquer l'ensemble des indicateurs de la GRI suivant une logique de plan comptable), à une démarche de filtrage préliminaire par les principes de reporting. L'entreprise sélectionne alors les indicateurs en fonction du contexte et de leur criticité pour l'organisation et son environnement.

En ce qui concerne les indicateurs, la nouvelle version propose de nouvelles formes d'organisation de l'information. Par rapport aux standards G2, un travail de fond a été effectué afin de redéfinir les indicateurs suivant une logique de performance. Plutôt que de se contenter d'une information qualitative sur les démarches managériales initiées par l'entreprise, l'enjeu est d'identifier des indicateurs quantifiés et comparables, construits autour d'une logique de performance. Au sein du nouveau standard, l'information est restructurée autour de deux natures d'informations : les indicateurs quantifiés sont chapeautés, par catégorie, par un espace (le « Disclosure on Management Approach », DMA), offrant un espace où l'organisation peut donner les éléments managériaux et resituer

¹⁶¹ Ces critères peuvent être respectivement traduits comme suit : pertinence, engagement vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, contexte (ou perspective) de développement durable, exhaustivité.

¹⁶² En français, respectivement : information équilibrée (non biaisée), comparable, précise, périodique, claire, fiable.

¹⁶³ Une question récurrente porte sur le concept de « materiality » que nous traduisons par pertinence ou importance relative. « L'information dans un rapport doit couvrir des questions et des indicateurs reflétant les impacts significatifs de l'organisation en terme économique, social, et environnemental, et/ou qui seraient susceptibles d'influencer de manière significative les perceptions et décisions des parties prenantes » (GRI, 2006, p.8). Les standards G3 proposent d'opérationnaliser ce concept en croisant une perspective interne (l'importance des impacts économiques sociaux ou environnementaux du point de vue de l'entreprise) et externe (existence de lois ou de normes, existence de controverses, enjeux de développement durable reconnus au sein d'un secteur, etc.). Selon la GRI, la définition du concept de materiality a été difficile, dans la mesure où « les groupes de travail ont longuement débattu de la manière la plus appropriée de définir les concepts de materiality ou de pertinence » (GRI, 2006, p.14). La question était notamment de savoir si le concept de materiality doit être défini en terme d'impact de l'entreprise sur des enjeux de développement durable ou sur des données susceptibles d'influencer les décisions des utilisateurs des données produites par le reporting.

les informations dans leur contexte. Cette évolution a affecté plus particulièrement les indicateurs sociaux et les indicateurs portant sur les droits humains. Si elle permet de répondre aux attentes des entreprises (données associées à des indicateurs de progrès et de performance) et des investisseurs (comparabilité des informations produites), elle suscite aussi les critiques de plusieurs acteurs dans le domaine des droits humains et du travail, pour lesquelles les informations quantifiées sont peu représentatives et difficiles à interpréter. Par ailleurs, certains syndicats s'inquiètent des risques de voir les entreprises substituer leurs propres normes au détriment des standards internationaux tels que définis dans les standards internationaux de l'OCDE, de l'OIT ou de l'ONU. Enfin, ils critiquent les excès d'une quête de l'indicateur quantifiable, qui risque de sacrifier la pertinence des données sur l'autel de la comparabilité. Cette critique s'applique particulièrement dans le champ des droits humains, où le groupe de travail ayant rédigé la version préliminaire des G3 avait largement durci l'approche (on assiste sur le sujet à un retour à l'esprit des standards 2000), demandant aux entreprises de communiquer sur le nombre de manquements observés en matière de travail des enfants, d'incidents en matière de discrimination, de liberté syndicale... Différents acteurs, parmi lesquels les représentants syndicaux, ont souligné le caractère quelque peu utopique d'une telle démarche, dans un contexte où l'information est produite et communiquée volontairement par l'entreprise. Une série de modifications a été apportée à ces variables dans la version finale des standards, notamment via le travail des représentants syndicaux, en demandant aux organisations de communiquer les zones à risques en matière de droits humains et de droits syndicaux, et de détailler les mesures prises pour gérer ces risques (pourcentage du personnel formé, etc.).

Au-delà de la nature des informations communiquées par les entreprises, plusieurs questions continuent à faire l'objet de controverses. Parmi elles, la question de la certification des rapports et de l'ensemble des standards managériaux en matière de RSE (cf. notamment les « approches standardisées en matière d'engagement avec les parties prenantes », présente dans la version préliminaire des lignes directrices). Le concept d' « *assurability* », figurant dans la version pilote des G3 parmi les principes de qualité des données de reporting, a ainsi été remplacé par celui de « *reliability* », plus neutre et plus ouvert, afin de prévenir les tentatives de récupération du processus par différents organismes de conseil et de vérification. Au-delà de la question controversée de l'audit, la troisième version des lignes directrices soulève aussi plusieurs problèmes de cohérence. A titre d'exemple, l'évolution des cadres conceptuels du reporting, qui aboutit à l'émergence de critères de « *filtrage* » et de hiérarchisation des enjeux à traiter pour chaque entreprise dans le cadre de son reporting, devrait, si la logique était poussée à son terme, rendre caduc toute distinction entre indicateurs qualifiés de « *core* » (applicables à l'ensemble des entreprises) ou d'« *additionnal* » (spécifiques à un contexte)¹⁶⁴. Pourtant cette distinction reste de mise dans les standards G3, les syndicats et d'autres acteurs rejetant tout risque de voir les entreprises entrer dans une logique d'auto sélection des indicateurs et cherchant à sécuriser les variables qu'ils considèrent essentielles par une norme contraignante. Dans le même ordre d'idées, une seconde question qui n'a pu être tranchée concerne la reconnaissance de différents niveaux de maturité en matière de reporting et de différents niveaux de rigueur dans l'usage des standards de la GRI. Jusqu'à aujourd'hui, la GRI classait les entreprises en deux catégories, celles effectuant leur reporting « en référence -partielle- aux standards GRI » (groupe très hétérogène) et celles recourant aux standards de manière exhaustive, laissant dans l'ombre toute une catégorie d'usages intermédiaires. Sur ce dernier point, la GRI a

¹⁶⁴ Sauf à considérer que les indicateurs « *core* » (65% du nombre total d'indicateurs, comprenant des indicateurs sur le respect des droits fondamentaux dans les pays en développement) ont déjà été évalués et sont applicables universellement

Schéma 4.8 : Les trois niveaux d'application des standards GRI (site internet GRI 2007)

Report Application Levels

		2002 In Accordance	C	C+	B	B+	A	A+
Mandatory	Self Declared				☑			
	Third Party Checked			Report Externally Assured	☑	Report Externally Assured		Report Externally Assured
Optional	GRI Checked			Report Externally Assured		Report Externally Assured		Report Externally Assured

GRI Checked Icon



décidé d'adopter une système de classification à trois niveaux, A, B et C. Chaque lettre correspond à un niveau d'usage des standards en terme de nombre d'indicateurs¹⁶⁵. L'approche est basée sur un principe d'auto déclaration, éventuellement vérifiée par la GRI ou un auditeur externe. Par ailleurs, l'entreprise peut accoler un « + » à sa lettre si elle a recours à des services d'assurance externe. Cette décision est à l'origine de controverses, notamment des syndicats y voyant le signe d'une récupération de la démarche par les auditeurs et

une forme de compromission de la GRI à l'égard des entreprises, tolérant une dégradation du standard pour en favoriser la diffusion.

« L'un des problèmes est la volonté de voir de plus en plus d'entreprises utiliser les standards. Il y a une prise en compte croissante des contraintes des entreprises, et beaucoup de pression pour rendre les standards moins contraignants pour les entreprises. » (syndicaliste)

Ces éléments sont symptomatiques des contradictions et de l'ambiguïté de la position actuelle de la GRI, cherchant simultanément à durcir son approche, à accroître la fonctionnalité des standards (notamment vis-à-vis des investisseurs) et à diffuser ses standards au sein des entreprises, quitte à assouplir les conditions d'utilisation de l'outil (et donc à réduire la pertinence du standard pour une évaluation externe systématique). L'un des risques, pour la GRI, est en effet de produire des standards trop exigeants, qui restreindraient de facto les perspectives de développement des pratiques de reporting développement durable, restant alors cantonnées aux multinationales les plus importantes des pays développés. L'UNEP a commandité, en 2006, une étude au Global Public Policy Institute (GPPi) afin d'évaluer les évolutions probables dans le champ du reporting environnemental et social, de même que le réalisme des orientations suivies par la GRI en terme de business model. L'étude suggère que, toutes choses égales par ailleurs, le reporting risque fort de se limiter à un « sport de riches ». La question, posée lors de la conférence de lancement des G3, est alors de savoir comment généraliser les pratiques : est-il nécessaire de développer des formes de régulation plus contraignantes ou de revoir les exigences imposées par les standards GRI à la baisse ?

¹⁶⁵ A nouveau, une telle pratique révèle une incohérence dans les cadres de la GRI et s'avère en contradiction avec l'utilisation des principes de reporting comme cadre systématique de sélection des enjeux du reporting et des variables à utiliser.

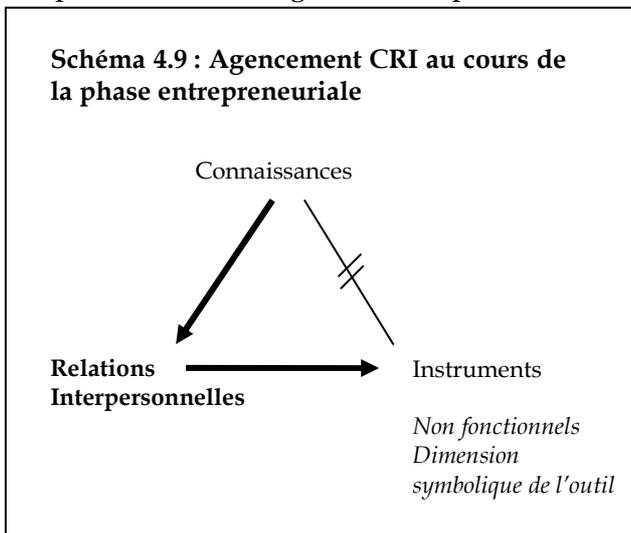
Conclusion - synthèse : un processus d'institutionnalisation inachevé

Au vu de cette deuxième phase du processus d'institutionnalisation de la GRI, il serait erroné de considérer le processus comme abouti. Comme nous l'avons vu, de nombreuses incertitudes subsistent concernant les usages, l'utilité et les perspectives du reporting extra financier (Baker, 2003, 2005), la nécessité de réguler des pratiques qui restent volontaires¹⁶⁶ ou la capacité de la démarche à stabiliser ses sources de financement. Du fait de ces incertitudes (notamment financières), c'est la question même de l'existence de la GRI qui reste posée.

Ainsi, malgré la diffusion apparemment rapide des standards de la GRI, le processus d'institutionnalisation de la GRI et, plus largement, des pratiques de reporting environnemental et social, est inabouti. La GRI peut, au mieux, être décrite comme « semi institutionnalisée ». L'élément clé du processus semble résider dans la capacité des acteurs et de l'organisation à développer des standards fonctionnels et à identifier des sources de financement durables pour la GRI, sans pour autant nuire à la légitimité de la démarche. Il s'agit ainsi de piloter simultanément les dimensions de légitimité et de faisabilité du projet institutionnel.

Un tableau de synthèse (tableau 4.6) des deux phases de l'histoire de la GRI, des enjeux associés, et de l'évolution des variables connaissances, relations et instruments est développé ci-après.

Pour compléter ce tableau, il est possible de représenter graphiquement la succession d'équilibres CRI qui caractérise le processus d'institutionnalisation de la GRI. Il est alors possible de distinguer trois équilibres successifs. Le premier est caractéristique de la phase



entrepreneuriale. Parmi les trois variables de notre modèle CRI, c'est celle des relations qui prédomine : au cours des trois premières années d'existence de la GRI (1997-2000), c'est l'intervention des entrepreneurs institutionnels qui constitue la force motrice de ce processus. Au cours de cette étape, les modèles et connaissances des entrepreneurs institutionnels (modèles comptables, systèmes de management, démarches d'engagement avec les parties prenantes, etc.) sont essentiellement recyclés et viennent s'empiler dans un dispositif qui n'est pas fonctionnel. Les connaissances produites portent sur les modes de légitimation du processus et la

manière de donner à la démarche l'exposition la plus forte. Elle passe par l'élaboration d'un outil dont l'enjeu est plus symbolique que fonctionnel.

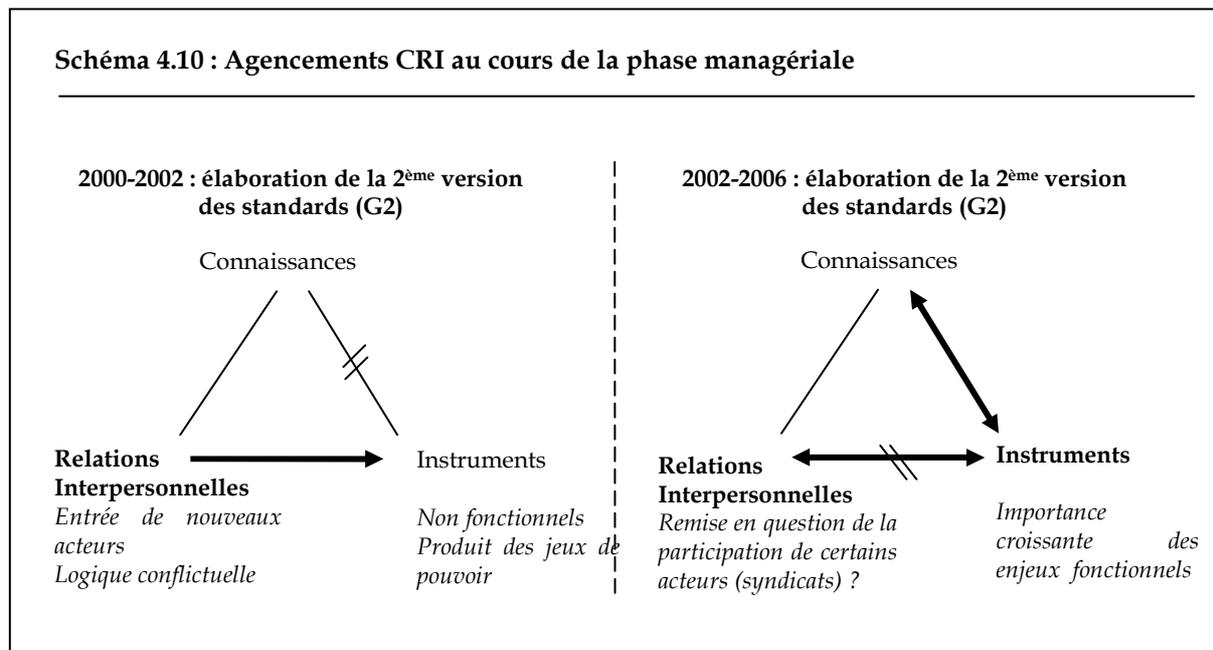
¹⁶⁶ C'est l'une des réflexions de l'UNEP, qui suggère qu'il est temps que les pays développent des réglementations contraignantes (mais des seuils minimaux) en matière de reporting.

Tableau 4.6 : Synthèse des deux phases de l'histoire de la GRI

	<i>Phase entrepreneuriale</i>	<i>Phase managériale</i>
Enjeux centraux	Recherche de légitimité: - concevoir un projet légitime et visible (théorisation) - produire rapidement une première version des standards	Combiner légitimité et faisabilité. Gérer des dynamiques contradictoires: - atteindre un consensus entre parties prenantes hétérogènes - diffuser les standards GRI - établir une base de connaissances solide et des standards robustes
Relations	Les 4 Entrepreneurs comme forces motrices du processus Enrôlement d'acteurs clés du champ Organisation informelle, multi stakeholder	Entrée de multiples stakeholders Rôle déclinant des entrepreneurs institutionnels initiaux Emergence d'une structure formelle, division du travail plus précise.
Instruments	Incertitudes sur la nature et la portée des standards GRI Instabilité du dispositif: passage de l'environnement au développement durable Production rapide d'une première version, suivant une logique générique (« one fits all ») Dimension symbolique de l'objet prédominante.	Instabilité des standards qui reflètent des jeux politiques et des enjeux de faisabilité technique Complexité accrue de l'architecture des documents produits par la GRI Approche contextuelle: - groupes de travail techniques et sectoriels, - suppléments sectoriels Importance accrue de la faisabilité des standards
Connaissances	Une démarche de prototypage rapide, d'apprentissage et d'expérimentation Réutilisation intensive des expériences et connaissances des EI (comptabilité)	Etablir une base de connaissances solide et stabilisée. Accroissement des compétences managériales visant à mettre à jour les standards et développer un business model autonome Développement de connaissances techniques précises pour accroître la qualité des standards

La seconde phase correspond à l'entrée dans la phase managériale. A ce stade, la GRI apparaît comme une initiative visible et reconnue et se dote d'une organisation formelle afin de contenir l'entrée de nouvelles parties prenantes. Sous l'effet de l'entrée de ces nouveaux acteurs, la logique d'action devient moins homogène. Produit d'une approche multi parties

prenantes, la seconde version des standards est marquée par les divergences de points de vue et d'objectifs des différents participants. En parallèle la production d'une expertise en matière de reporting développement durable reste limitée dans une période de deux ans et au sein d'un secrétariat en cours de formation et en charge de gérer un projet complexe et de grande ampleur. La seconde étape de cette période managériale correspond à la période 2002-2006 et à l'élaboration des standards G3. Au cours de cette étape, un enjeu majeur pour la pérennisation de la GRI est sa capacité à produire des instruments fonctionnels, à simplifier ses standards tout en répondant de manière plus appropriée aux attentes des utilisateurs potentiels des informations produites par le reporting environnemental et social. Au cours de cette étape, on observe une montée en puissance de la dynamique instrumentale : l'enjeu est de produire des standards fonctionnels, auditables, quantifiés, et inter opérables avec les bases de données des investisseurs et analystes financiers. Mais ces orientations nécessitent d'opérer des choix qui menacent les équilibres relationnels. Ainsi, une approche du reporting totalement quantifiée, chiffrable, articulée aux objectifs de performance de l'entreprise est rejetée par les syndicats qui refusent de se voir instrumentalisés pour une démarche qui ne tiendrait pas compte de leurs attentes. Ces éléments sont représentés sur le schéma 4.10.



Cette synthèse et relecture du processus d'institutionnalisation de la GRI à travers le modèle Connaissances / Relations / Instruments permet de mieux comprendre pourquoi la GRI ne peut être considérée comme totalement institutionnalisée. En effet une telle grille de lecture suggère que pour être viable, un processus d'institutionnalisation génératif tel que celui initié par la GRI doit parvenir à équilibrer, à mettre en cohérence et à articuler les dynamiques de connaissances, d'outils et de relations. Cette proposition nous semble ouvrir des perspectives d'opérationnalisation des propositions de Hasselbladth et Kallinikos (2000), pour rendre compte du rôle des outils et de la manière dont les idéaux doivent s'incarner dans des pratiques et des acteurs afin de s'institutionnaliser. Une autre approche, dans cette perspective, consiste à relire l'histoire de la GRI à travers l'évolution des couplages des variables de légitimité et de faisabilité le long du processus d'institutionnalisation.