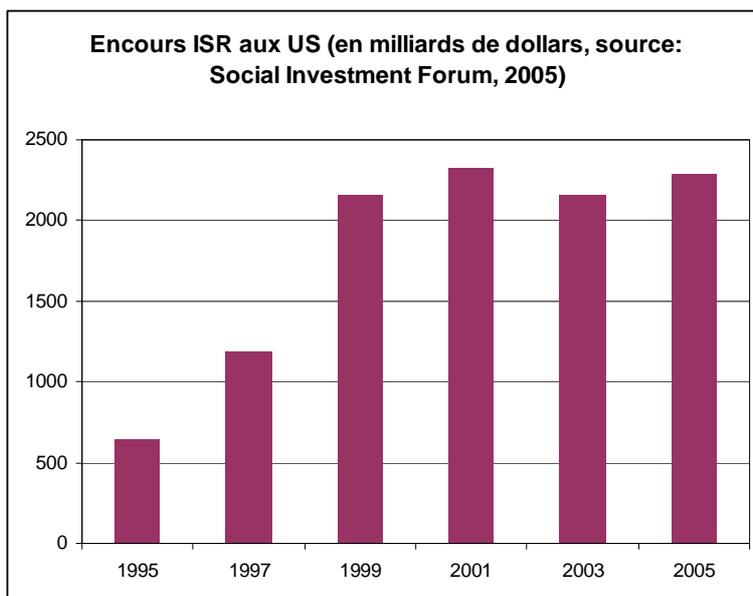


Etudier les dispositifs du contrôle externe de l'étude de marchés isolés à l'analyse d'une architecture marchande

Comme nous l'avons souligné, le développement durable comme contrôle externe repose sur un dispositif complexe de marchés et d'outils. Pour étudier la conception de ce modèle de pilotage, il apparaît ainsi nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de ces marchés. Plutôt que d'analyser ces marchés isolément, le fait de les analyser comme autant d'éléments d'un dispositif plus général nous amène à aborder la question de leurs interdépendances. Nous proposons ainsi de passer d'une perspective considérant ces marchés et outils de manière isolée à une démarche plus systémique, considérant la construction d'une architecture marchande de l'évaluation extra financière.

A) L'émergence des marchés de l'ISR et de l'évaluation extra financière

Longtemps marginaux aux Etats-Unis et inexistant en Europe, les marchés de l'Investissement Socialement Responsable et de l'évaluation extra financière ont connu une croissance progressive ces 25 dernières années qui s'est intensifiée depuis 5 ans. Déjean définit comme socialement responsable un investissement qui « intègre des critères non financiers dans la sélection des titres de portefeuilles d'actions ou d'obligations » (2004 : 27).



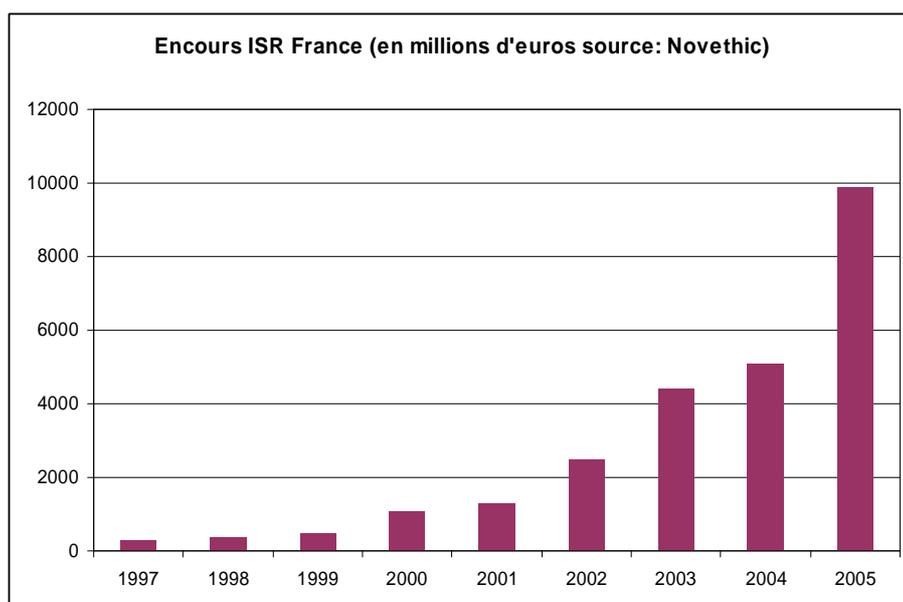
Selon le centre d'information Novethic, les volumes de l'ISR français ont été multipliés par 20 entre 1998 et 2005. Ils restent encore embryonnaires en France (moins de 2% des montants gérés) et en Europe (2% des montants gérés par les fonds de pension en 2003 selon l'enquête d'Eurosif). En 2003, la France représentait 5% d'un marché européen estimé à 34 milliards d'euros et dominé par le Royaume-Uni (69% du total). Ces montants seraient, à en croire les statistiques, sans commune mesure avec le marché américain où l'Investissement Socialement Responsable représenterait plus de

12% du total des fonds gérés pour un montant de 2500 milliards de dollars (Loiselet, 2002; Pérez, 2003; Déjean, 2004). Selon les statistiques produites par le Social Investment Forum, le marché américain aurait connu une croissance rapide entre 1995 et 2000 pour ensuite se stabiliser à des niveaux qui n'ont pas significativement évolué depuis (cf. graphique encours ISR aux Etats-Unis). Toutefois, pour Novethic, « ces chiffres ne font pas forcément des Etats-Unis le moteur de la progression de l'ISR dans la communauté financière. En effet, l'approche américaine de l'ISR est beaucoup moins exigeante que la version européenne, et, à certains égards, ce marché est en retard sur celui de l'Europe » (www.novethic.fr). Ainsi, les montants américains sont artificiellement gonflés par la prise en compte de critères d'exclusion uniques (par exemple ne pas investir dans l'industrie du tabac) ou des fonds impliqués dans la gestion des entreprises dans lesquelles elles possèdent des participations,

par l'exercice de leur droit de vote (Loiselet, 2002; Pérez, 2003). Ainsi, entre une approche restrictive (34 milliards d'euros) et une perspective assouplie (336 milliards d'euros) de l'investissement socialement responsable, les montants annoncés varient suivant un rapport de 1 à 10 !

Ainsi, l'hétérogénéité des chiffres s'explique avant tout par la pluralité des définitions de l'ISR, des méthodes de mesure et des démarches de constitution des fonds socialement responsables (approche sélective, filtrage, activisme actionnarial, etc.). Derrière ces chiffres hétérogènes, il apparaît ainsi que l'ISR pose des questions de définition, des querelles statistiques et un statut qui reste incertain. Comme le souligne l'étude de l'Eurosif (2003 :10), toute tentative de mesure est brouillée par la variété des acceptions du concept de RSE et par le fait qu' « il n'existe pas de définition unique de l'ISR ».

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de fonds	7	10	18	35	40	80	108	125	176
Encours en millions d'euros	300	350	500	1100	1300	2490	4400	5075	9880



Le cas de l'analyse extra financière offre un panorama relativement analogue. L'analyse extra financière évalue les engagements, les politiques mises en oeuvre et les performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à ses activités. Créées dans les années 80 et 90, les agences de notation extra financière évaluent et notent la

politique de responsabilité sociale et environnementale ainsi que de gouvernance des entreprises, la plupart du temps pour des investisseurs. Ce secteur s'est fortement développé à la fin des années 90 en Europe et compte aujourd'hui une trentaine d'acteurs. A l'image des pratiques d'ISR, on trouve aujourd'hui une grande variété d'approches (exclusion, processus managériaux, évaluation des risques) de méthodologies d'évaluation, de recueil des données (questionnaires, données publiques), et de mise en forme du résultat de l'évaluation (rapports sectoriels, relatifs à une entreprise, scoring, typologies, scénarios). L'analyse de différentes versions successives de questionnaires produits par les analystes extra financiers montre que ces derniers sont propres à chaque société et qu'ils ne sont pas encore stabilisés. C'est ce que suggère l'examen de l'évolution des critères de SAM dans les questionnaires de 1998, 2000 et 2002 pour l'indice du Dow Jones Sustainability dans les domaines de l'environnement et du social (Aggeri & al. 2004). De même, si l'évaluation suivait à l'origine une approche dite « déclarative », fidèle à la tradition financière (évaluation externe à

l'entreprise, s'appuyant sur des documents publics, et vendue à des investisseurs), les analystes extra financiers proposent désormais des prestations de « notation sollicitée » par l'entreprise, mobilisant des consultants sur des missions de plusieurs mois, où l'évaluation est à usage interne¹⁰⁶. La démarche, proche de l'audit, procède d'une interaction beaucoup plus poussée avec les acteurs de l'entreprise et requiert des compétences différentes de la notation déclarative. Ainsi, une mission de notation sollicitée mobilise-t-elle plusieurs consultants experts sur une durée de plusieurs mois.

De l'avis de tous les observateurs, les marchés de l'évaluation extra financière et de l'ISR sont encore balbutiants (le principal acteur européen, Vigéo, emploie une soixantaine d'analystes) et doivent faire face à de nombreuses incertitudes relatives à la robustesse de leur modèle économique. Leur solidité financière constitue une source de difficulté, comme en témoignent les rachats, mouvements et regroupements entre acteurs survenus en France depuis 2002 (cf. encadré sur les incertitudes des modèles économiques de l'analyse extra financière).

B) Comment rendre compte de l'émergence de ces nouveaux marchés ? Portée et limites des perspectives actuelles

Différents travaux de recherche se sont développés pour analyser le développement de marchés de la RSE, en particulier dans le domaine de l'ISR et du rating extra financier, qu'il est possible de ranger en deux sous groupes. Une première série de travaux vise à établir un état des lieux des pratiques et de l'évolution de ces marchés, de la diversité des méthodologies utilisées, et de son potentiel en terme de régulation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Brito et al., 2005; Vogel, 2005; Chatterji et Levine, 2006). Adoptant une démarche diachronique, ces travaux tendent à relativiser la portée réelle du mouvement de marchandisation de la RSE, soulignant les limites des initiatives, des méthodologies d'évaluation existantes, la faible qualité des informations disponibles et la faible capacité de prescription de ces nouveaux acteurs sur le comportement des entreprises.

Une seconde série de travaux, moins centrée sur la capacité de régulation de ces nouveaux marchés, cherche à théoriser les processus d'émergence de ces nouveaux acteurs. Pour ce faire, ils mobilisent différents cadres d'analyse sociologiques, issus notamment du néo institutionnalisme, de la sociologie de la traduction ou de la théorie de l'acteur réseau. Leur objet d'étude est l'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs et marchés. Nous voulons ici discuter de ces travaux pour mettre en évidence leur portée pour la compréhension des processus d'institutionnalisation, mais aussi montrer que les choix opérés en terme d'objets de recherche et de cadres théoriques laissent dans l'ombre un certain nombre de questions pourtant centrales de l'analyse. Concernant les cadres théoriques, nous montrerons que de nombreux travaux tendent à assimiler légitimité et institutionnalisation (1). Concernant les objets de recherche, les recherches se focalisent sur l'étude d'un marché, considéré indépendamment des autres marchés participant à la construction d'une évaluation extra financière (2).

¹⁰⁶ Sur la base des chiffres communiqués par Vigéo, le montant moyen d'une mission sollicitée semble s'établir entre 50 000 et 60 000 euros.

1) La relation entre légitimité et institutionnalisation

De manière générale, on peut considérer que la notion d'institutionnalisation¹⁰⁷ désigne le processus par lequel un acteur, un dispositif, une règle ou une manière de penser se stabilise puis devient acceptée au sein d'un champ institutionnel (Lawrence, Winn et Jennings, 2001). Dans sa forme la plus aboutie, une institution est « tenue pour acquise »¹⁰⁸ : il serait impensable de procéder différemment que d'en accepter les règles qui semblent aller de soi. A titre d'exemple, la figure du commissaire aux comptes est institutionnalisée, dans la mesure où il serait inconcevable pour une grande entreprise de ne pas recourir à son expertise pour certifier les comptes financiers avant leur communication à l'Etat et aux marchés. L'extension permanente du périmètre d'intervention de l'audit, semblant indiquer l'émergence d'une « société de l'audit » (Power, 1997a), constitue un autre signal de ce mouvement d'institutionnalisation.

Toute une frange de la littérature néo-institutionnelle s'est développée pour analyser l'émergence de nouveaux acteurs sur des marchés en cours de formation. Ces travaux ont largement souligné l'influence des enjeux de légitimité¹⁰⁹ dans la construction et la diffusion de nouvelles règles et pratiques au sein d'un champ institutionnel. Selon Aldrich & Fiol (1994), qui étudient la manière dont de jeunes entrepreneurs surmontent leur « handicap de nouveauté » (Stinchcombe, 1965; Freeman, Carroll et Hannan, 1983) dans des industries émergentes, il apparaît que « parmi les multiples problèmes auxquels les entrepreneurs innovants se trouvent confrontés, leur relatif manque de légitimité est une dimension particulièrement critique, dans la mesure où les autres entrepreneurs et les parties prenantes environnantes risquent de ne pas comprendre totalement la nature des nouveaux projets ou leur conformité aux conventions institutionnelles en usage » (1994 : 645). Cette dimension a été particulièrement structurante dans l'étude de la création et de la diffusion de nouvelles institutions. Ainsi, pour Zimmerman & Seitz (2002), c'est la légitimité du projet institutionnel qui permet d'acquérir d'autres ressources essentielles au développement d'une nouvelle entreprise. Une telle approche trouve son prolongement dans l'étude des stratégies de légitimation (Suchman, 1995)¹¹⁰ mises en œuvre par de nouveaux acteurs pour se pérenniser sur un marché émergent.

Ces perspectives, centrées sur la légitimité, ont largement influencé la théorisation des processus d'institutionnalisation des marchés du développement durable. Ainsi, Déjean (2004) étudie-t-elle les processus de légitimation à l'œuvre dans le domaine de l'investissement socialement responsable. Appliquant la typologie de Suchman (1995), elle

¹⁰⁷ La notion d'institutionnalisation est ambiguë et fait rarement l'objet d'une définition systématique. A titre d'exemple, Barley et Tolbert considèrent le terme d'institutionnalisation comme synonyme de celui de « structuration » (Giddens). Cette ambiguïté de la notion d'institutionnalisation nous semble renvoyer, plus fondamentalement, à l'ambiguïté de la définition du concept d'institution (nous aborderons cette question en détail dans le chapitre suivant).

¹⁰⁸ « taken for granted », en Anglais

¹⁰⁹ Comme nous le verrons, les travaux de la littérature néo institutionnelle envisagent aussi la position des acteurs dans un réseau social donné et la capacité des acteurs à enrôler des acteurs dominants du champ institutionnel (en faisant passer des lois, etc).

¹¹⁰ Suchman distingue trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique renvoie à une perspective stratégique et désigne la capacité d'un acteur ou d'un projet à répondre aux stratégies et aux objectifs des parties prenantes clé (elle est proche des perspectives de la dépendance en ressource de Pfeffer et Salacik (1978)) ; la légitimité morale est fondée sur la conformité à des valeurs morales, des normes et des codes professionnels ; enfin, la légitimité cognitive renvoie à la capacité à faire comprendre un projet et à développer la perception générale selon laquelle un acteur ou une pratique est considérée comme fonctionnelle, habituelle, et allant de soi (« taken for granted »).

montre ainsi comment les sociétés de gestion développent différentes stratégies de légitimation afin de développer l'investissement socialement responsable au sein du marché financier. Louche (2005), étudiant les mécanismes d'institutionnalisation de l'ISR aux Pays-Bas sur 10 ans, montre comment la croissance du marché de l'ISR, passant de 1 à 15% des fonds, s'est accompagnée d'une amoralisation et d'une remise en question du militantisme initial qui caractérisait ces démarches. Gond et Boxenbaum (2004), de leur côté, mettent en évidence différents processus de traduction et d'instrumentation du concept d'Investissement Socialement Responsable (ISR), et montrent comment un même concept est adapté dans différents contextes institutionnels et culturels.

D'autres travaux se sont concentrés plus spécifiquement sur les marchés de l'évaluation extra financière (une partie de ces travaux, abordant la question du rôle de l'instrumentation dans l'institutionnalisation, est présentée plus en détail dans l'encadré suivant). Zarlowski (2007), étudiant une période qu'il qualifie de « polarisation du marché français du rating environnemental et social » (2002-2005), compare les approches de Core Ratings (construites sur l'analogie au rating financier) et de Vigéo (démarche plus normative et orientée apprentissages internes), et montre que la démarche de Vigéo, qui s'impose finalement, est plus congruente avec le contexte socio économique français. Gond (2006), suivant une approche différente (empruntant notamment des cadres issus de Callon et Latour), propose d'envisager le lien entre les concepts de « performance sociétale » et la performance financière comme une convention et une croyance collective que les acteurs cherchent à performer. S'il n'y a pas de relation a priori entre les pratiques de RSE et la performance financière de l'entreprise, il s'agit d'analyser la manière dont cette croyance est construite et diffusée sur les marchés financiers pour s'auto réaliser. Il propose ainsi d'analyser les cadrages sur les concepts de RSE et de développement durable et le travail de conception d'instruments visant, in fine, à construire une croyance collective partagée en la validité de ce lien. La relation entre performance sociétale et performance financière est alors envisagée comme une construction sociale des marchés financiers, dont l'adoption est déterminante pour le comportement des acteurs.

Il ressort de ces différents travaux que la capacité à articuler des pratiques innovantes (l'investissement socialement responsable, le rating environnemental et social) avec le contexte institutionnel, les intérêts et les croyances des acteurs dominants constitue un critère déterminant pour la survie et le succès de ces nouveaux acteurs. Ainsi, la légitimité et la capacité à construire et manipuler les croyances collectives constituent la dimension essentielle du processus d'institutionnalisation, qui commande les stratégies d'acteurs, la définition de leur positionnement et la manière dont-ils conçoivent des outils et des méthodologies (cf. encadré suivant).

Encadré 3.5 : L'histoire d'ARESE ou l'outil de gestion comme mode d'existence :

Dans leur étude du cas de l'agence de rating ARESE, Dejean Gond et Leca (2004) analysent le recours à un *outil de calcul formel* et la mise en avant d'une *approche instrumentée* et calculable de la RSE comme une *stratégie de légitimation* vis-à-vis des investisseurs, et, plus largement, de la communauté financière. Les auteurs soulignent ainsi la valeur symbolique et institutionnelle de l'instrumentation : **une approche quantifiée, même si elle s'avère d'une pertinence et d'une efficacité limitée, est nécessaire à ARESE pour se légitimer auprès des investisseurs.** Cette dimension est largement développée par Jean-Pascal Gond (2006, p.251-325) qui analyse la manière dont la méthodologie d'ARESE et son évolution est structurée par des enjeux de légitimité. Au début du processus (qualifiée de phase « *garage* », 1997-1999), ARESE développe peu de contacts avec les entreprises évaluées. Cherchant plutôt à développer des liens avec les investisseurs, ses ressources sont consacrées à l'élaboration d'un modèle d'évaluation « en chambre », répondant aux demandes des investisseurs pour une information quantifiée. Le rôle des analystes est alors d'alimenter ce modèle avec des données quantifiées et publiques, puis recueillies par le biais de questionnaires envoyés aux

entreprises. C'est un modèle coûteux (l'essentiel du temps des analystes est consacré à la recherche de données pour alimenter le modèle), peu répliquable et difficile à industrialiser (faute de données standardisées). Par ailleurs, sa pertinence en terme d'évaluation est limitée (dans la mesure où il est impossible d'obtenir une donnée quantifiée fiable pour l'ensemble des activités de l'entreprise). Dès les premières tentatives visant à industrialiser les activités de rating en accroissant le nombre et la diversité des entreprises à évaluer, ce modèle implosera, nécessitant des aménagements profonds.

Malgré la faible efficacité et pertinence de la méthodologie sur la période 1997-1999, cette étape apparaît, rétrospectivement, comme indispensable car elle permet de légitimer l'agence auprès des investisseurs. Elle permet de se plier aux canons de beauté de l'analyse financière, mais aussi, plus fondamentalement, de masquer une absence de maîtrise de l'évaluation par le recours à un modèle complexe. Ainsi, les analystes utilisent-ils l'outil comme une « boîte noire », pour ne pas avoir à justifier tous leurs choix et résultats. C'est forte de cette première forme de légitimité acquise auprès des investisseurs que l'agence peut s'engager dans l'exploration d'une nouvelle approche de l'évaluation, plus proche des entreprises :

Extrait d'un entretien cité par Gond (2006, p.316) : « L'équipe était jeune, on n'était pas des experts, on n'avait pas d'expérience [...]. Donc justement on avait cet « artifice » : on laissait aux analyses statistiques et à l'analyse exploratoire le soin de justifier ce qui était discriminant ou pas ce qui nous a donné un gage de sérieux, qui nous a permis de dire justement : « Regardez, c'est tout simplement par analyse, parce qu'on a un système d'analyse, une boîte noire de calcul assez complexe qu'on arrive finalement à quelque chose de pertinent, qu'on arrive à donner justement du sens, parce qu'on arrivait à faire des corrélations, à interpréter justement telle ou telle tendance ». Et c'est là-dessus justement qu'on a compensé la jeunesse de l'équipe. Par contre en 1999, on commençait à avoir un peu de bouteille, on avait deux ans d'expérience avec les entreprises et en plus un regard européen. Et c'est là qu'on a commencé à basculer plus sur l'analyse « expertise », c'est-à-dire qu'on a laissé en retrait les stat. et qu'on a commencé à s'accaparer les modèles parce qu'on avait un historique suffisamment grand pour se dire : « maintenant je prends mes marges de liberté et je vais construire un modèle que je vais juger plus pertinent que les analyses stat. » [Analyste B, 2002] »

La période suivante (2000-2002) est ainsi marquée par un revirement plus qualitatif, s'appuyant sur l'expertise des analystes, dont le rôle consiste à produire une note quantifiée par une analyse experte de données plus qualitatives. Les activités d'analystes reposent donc sur une interaction plus forte avec l'évalué (entretiens plus ouverts) s'approchant de la co-production de l'évaluation.

Ce cas est intéressant pour l'étude du rôle des outils car il suggère une perspective différente des analyses traditionnelles de l'instrumentation gestionnaire (Berry, 1983; Moisdon, 1997). Plutôt que de s'interroger sur le *mode d'existence des outils de gestion* (Moisdon, 1997), il envisage l'*outil, indépendamment de son efficacité réelle, comme mode d'existence* d'un nouvel acteur. Le cas développé par Jean-Pascal Gond constitue ainsi une bonne illustration de l'idée de « valeur caution » (De Vaujany, 2006), illustrant l'idée que l'adoption de l'outil, indépendamment de son efficacité et de son impact réel, est mue par une quête de légitimité des acteurs.

On peut se demander si ces travaux ne tendent pas à surestimer la dimension de la légitimité et des croyances collectives aux dépens d'autres facteurs pourtant structurants dans ce processus. Comme le soulignent Aldrich et Fiol (1994), « La légitimité n'est pas le seul facteur qui entre en ligne de compte dans la capacité d'une industrie émergente à dépasser l'étape des pionniers pour entrer dans une phase de croissance plus stable. Clairement, de nombreux autres facteurs sont importants dans le succès d'une industrie, comme la conjoncture économique, la demande latente pour le produit ou service, les pressions concurrentielles d'industries voisines, et les compétences des entrepreneurs et de leurs employés » (pp. 646). On pourrait rajouter que ces différentes dimensions peuvent difficilement être considérées séparément de la question de la légitimité : ainsi, l'existence

d'une demande latente ou de compétences établies participent à la construction de la légitimité d'un secteur émergent.

De nombreux travaux ne tiennent pas compte de cette limitation, pourtant centrale, soulignée par Aldrich et Fiol. Ainsi, ils semblent réduire le processus d'institutionnalisation aux seules stratégies de légitimation des acteurs. Ce biais est visible dans plusieurs études portant sur l'institutionnalisation des marchés de l'évaluation extra financière. Ainsi, la plupart des travaux analysent et définissent l'expérience de l'agence Arèse comme un « succès » en matière d'institutionnalisation. Ainsi, Dejean, Gond et Leca (2004) proposent-ils d'étudier une stratégie de légitimation par l'outil qu'ils jugent efficace. De même Huault, Gond, Dejean, et Leca (2006) cherchent-ils à différencier des cas de succès et d'échecs de processus d'institutionnalisation dans le domaine de l'évaluation extra financière. Ils considèrent l'initiative d'Arèse comme un succès, et considèrent les initiatives du Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et de l'Observatoire De l'Ethique (ODE) comme des échecs. Le succès de l'expérience d'Arèse en terme d'institutionnalisation est toutefois très relatif si l'on considère que l'agence, créée en 1997, a disparu moins de cinq ans plus tard suite au rachat de l'entreprise par Nicole Notat et à la création de Vigéo¹¹¹. Par contraste, l'ODE et le CFIE n'ont pas disparu durant cette période.

Il est alors possible de s'interroger sur ce qui constitue un « succès » en matière d'institutionnalisation. S'il s'agit d'évaluer la capacité d'entrepreneurs institutionnels à se pérenniser et à contrôler un marché émergent, le succès d'Arèse ou de Geneviève Férone apparaît limité. S'il s'agit de mesurer la diffusion de nouvelles pratiques dans un champ institutionnel donné, ou de déployer un champ de pratiques au-delà d'un marché de niche, les résultats de l'action d'Arèse sont plus contrastés. Toutefois, il serait abusif de représenter les marchés de l'ISR ou de l'évaluation extra financière comme institutionnalisés dans la mesure où les méthodologies et pratiques restent émergentes, mal bornées et controversées. Ainsi, pour Brito et al., « la dynamique des acteurs de l'ISR devrait se maintenir, bien qu'elle pose fondamentalement la question de la crédibilité et de la pérennité ». De même, lorsqu'ils évoquent les marchés de l'évaluation extra financière, les auteurs affirment-ils que « l'ensemble des modèles [d'évaluation extra financière], couramment utilisés ou non, sont des modèles encore jeunes, peu testés et souffrant dans leur perfectionnement de limites évidentes de l'information disponible » (2005 : 151).

En terme d'institutionnalisation, ces marchés ne semblent donc pas avoir définitivement surmonté leur handicap de jeunesse et dépassé l'étape de « lutte pour la survie » qui caractérise les nouveaux marchés, faiblement institutionnalisés (Aldrich & Fiol, 1994 ; Zimmerman & Zeitz, 2002). Ainsi, Elisabeth Laville, fondatrice du cabinet de conseil Utopies, ironise sur la taille réelle des marchés du développement durable, en suggérant qu'il est plus approprié de parler de « petit pépito » que de « gros gâteau » (Utopies, 2005) ! De même, l'étude d'Eurosif concernant l'état du marché de l'ISR en Europe (Eurosif, 2003) souligne-t-elle la dualité fondamentale de ce marché, à la fois marché en croissance régulière et marché de niche au statut incertain (2003 : 6). Enfin, il apparaît que la viabilité des modèles économiques de ces différents marchés continue à poser question, interrogeant leur capacité à se pérenniser (cf. encadré 3.6).

¹¹¹ Comme le souligne Zarlowski (2007), le positionnement et l'approche d'Arèse (analyse quantifiée suivant une approche financière) n'a pas disparu au moment du rachat par Nicole Notat. La création de l'agence CoreRatings par la fondatrice d'Arèse (Geneviève Férone) et plusieurs anciens analystes a en effet permis de prolonger cette approche pendant plusieurs années. Toutefois cette nouvelle initiative n'a pas survécu à la phase de polarisation du marché, favorable à Vigéo qui s'est positionné sur une approche différente de l'évaluation (à la fois plus normative et proche des syndicats, et plus tournée vers l'apprentissage interne aux entreprises).

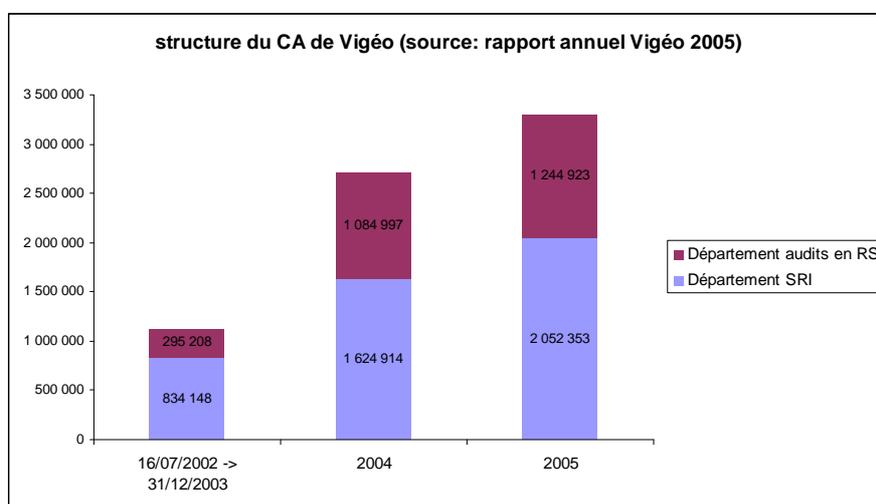
Encadré 3.6 : les incertitudes des modèles économiques du secteur de l'analyse extra financière

Le secteur de l'analyse extra financière reste un secteur jeune et fragile. Selon le baromètre de l'ISR produit par Novethic, le marché européen de la notation extra financière est très concurrentiel et regroupe une quinzaine d'acteurs. Ce secteur, marqué par une forte instabilité, connaît depuis plusieurs années des mouvements de restructuration et de concentration : pour prendre le cas de la France, la société Innovest a créé un bureau parisien en 2001. En Octobre 2002, la société Vigéo, dirigée par Nicole Notat, est créée par le rachat des actifs d'Arèse, alors que Geneviève Féron, fondatrice d'Arèse, crée la société CoreRatings -acteur franco anglais- en repositionnant sa méthodologie sur l'analyse des risques et la gouvernance en complément de l'analyse financière standard. Le pôle français, composé de 4 analystes, se rapprochera de BMJ en juin 2004, avant d'être rachetée par le Norvégien DNV en octobre 2004. Finalement, Innovest a racheté l'activité de notation déclarative de Core ratings mi 2005.

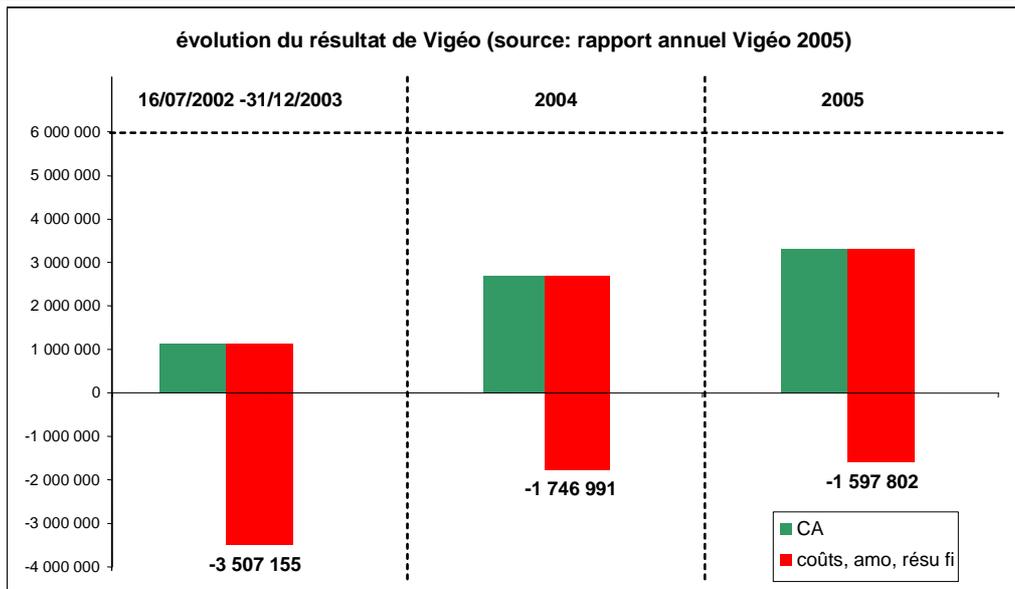
De son côté, Vigéo, après plusieurs regroupements, apparaît aujourd'hui comme un acteur majeur du marché européen. En juin 2005, Vigéo (41 salariés) a fusionné avec l'agence belge Ethibel (15 salariés). Vigéo affiche et poursuit une ambition d'expansion européenne par l'annonce du rachat de Avanzi SRI Research, acteur italien de l'analyse extra financière (8 analystes) en Novembre 2006. Ce renforcement de la position de Vigéo doit-il être considéré comme un signe de bonne santé et de stabilisation du modèle ?

L'examen des résultats financiers de Vigéo semble plutôt suggérer que les acteurs majeurs du marché de l'évaluation n'ont pas encore réussi à identifier et asseoir un modèle de développement pérenne. Si Vigéo prévoit d'atteindre l'équilibre financier sur l'exercice 2006-2007 et affiche des résultats conformes à ses prévisions, Vigéo n'a pour le moment jamais dégagé de résultats positifs et sa capacité d'autofinancement est négative sur l'ensemble de son existence. Si cet élément n'est pas surprenant dans des structures jeunes, on peut noter qu'il s'agit d'un problème récurrent pour l'ensemble des acteurs de l'évaluation extra financière : ainsi Arèse n'avait-elle pas non plus dégagé de résultats positifs au cours de son existence, devant sa survie à une succession de vagues de recapitalisation. Le développement de ce secteur est donc avant tout financé par augmentation de capital.

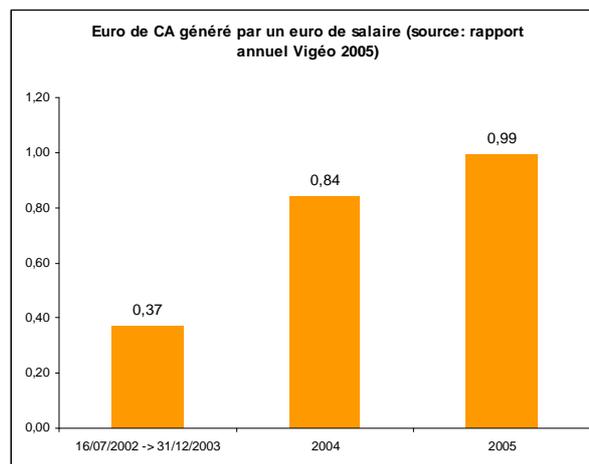
L'examen des données financières produites par Vigéo est instructive (Vigeo, 2006). L'analyse témoigne tout d'abord une forte croissance du chiffre d'affaire depuis la création de l'entreprise (140% entre 2003 et 2004 puis 22% sur 2004-2005). Sur les exercices 2004 et 2005, la répartition des activités entre notation sollicitée (département « audit en RS ») et notation déclarative (département « SRI ») est stable : l'activité SRI représente 60% du chiffre d'affaires de l'ensemble.



Si l'on observe la forte croissance de l'activité depuis 2003 (+191%), la stabilité des coûts (qui n'augmentent que de 5% au fil de la période) est remarquable, et suggère une faible sensibilité des coûts au chiffre d'affaire. La structure de coûts de Vigéo est à 70% composée des salaires, le reste renvoyant à « d'autres coûts » opérationnels. Les amortissements et résultat financier ont tous deux une importance négligeable sur le résultat. Cette stabilité des coûts suggère que pour se développer, un critère clé pour l'entreprise consiste à accroître le chiffre d'affaire réalisé par chaque analyste.



A ce niveau, il est intéressant d'analyser l'évolution du ratio CA/ Salaires. Ce ratio mesure le montant de chiffre d'affaire (en euros) généré par un euro de salaire.



On observe que ce ratio, s'il augmente, reste inférieur à 1 sur l'ensemble de la période ! Il est dès lors central d'analyser ses perspectives de croissance. A ce titre, il est utile de revenir sur les différences existant entre les deux pôles d'activité de Vigéo (notation sollicitée et déclarative). Une mission sollicitée coûte en moyenne à l'entreprise entre 50 000 et 60 000 euros et mobilise plusieurs consultants experts durant plusieurs mois (calcul à partir des données communiquées par Vigéo). Utopies, société française de conseil en développement durable et RSE, souligne que le chiffre d'affaire par consultant d'Utopies reste deux fois inférieur à celui de cabinets classiques, tels que Bernard Bruhnes Consultants (Utopics, 2005). L'activité de notation sollicitée s'appuie sur des experts capables d'interagir de manière fine et précise avec différents responsables d'entreprise. S'il semble possible de rentabiliser cette activité (sur le modèle du conseil) qui représente 40% du chiffre d'affaire, certains acteurs s'interrogent sur le potentiel de croissance de ce marché. Ainsi, à la suite de la publication des premiers résultats de Vigéo en juin 2004, Nathalie Fessol affirmait que « Les objectifs en matière de notation sollicitée sont particulièrement ambitieux ; en faisant l'hypothèse que les entreprises renouvelleront l'opération tous les 4 ans, le plan de développement suppose implicitement que Vigéo ait eu comme client la moitié du SBF 250 d'ici à 2007... Un sacré pari quand on sait que certaines entreprises estiment avoir suffisamment d'éléments de diagnostic au travers de leurs différentes notations sollicitées. Nicole Notat a bien entendu précisé que des sociétés non cotées commençaient à s'intéresser à une telle démarche, mais on peut légitimement supposer que le chiffre d'affaires généré sera inférieur à celui généré pour une société cotée. » (<http://www.isr-info.com/library/fr/columns/BACA2iH5RczRS7o6ZOnj.htm>)

La notation déclarative, quant à elle, s'appuie sur des données externes et souvent publiques, et nécessite un important travail de compilation des données. Le travail de l'analyste externe est d'identifier les données

pertinentes, et de les compiler en suivant une procédure prédéfinie pour produire une évaluation standardisée. L'individu doit produire une évaluation d'ensemble en quelques jours et doit maximiser le nombre de titres suivis. En terme de profils, les analystes « déclaratifs » sont plus jeunes, généralistes et moins expérimentés que leurs confrères du secteur « sollicité ». Rentabiliser cette activité implique d'industrialiser et de mécaniser le processus d'évaluation tout en fiabilisant la notation pour ne pas accroître la productivité des analystes au détriment de la pertinence et donc de la valeur de la notation. Aujourd'hui, il n'est pas certain qu'une telle équation soit possible dans la mesure où les données produites par les entreprises sont peu fiables et standardisées et du fait du faible niveau de maturité des modèles d'évaluation.

On voit ainsi que la capacité des acteurs de l'évaluation extra financière à identifier un business model pérenne, à fiabiliser leurs méthodologies et à construire un positionnement viable reste aujourd'hui une question de fond, largement irrésolue. Pour conclure, le fait que les sociétés de gestion développent des cellules internes en charge de l'évaluation extra financière (en partie pour satisfaire aux critères de labellisation du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale, cf. Dejean, 2006) n'est pas anodin. Ces éléments soulignent encore la grande incertitude collective autour des modèles et des expertises en terme d'évaluation extra financière.

Dès lors, il apparaît qu'une analyse limitée aux stratégies de légitimation ne fournit qu'une vision partielle du processus d'institutionnalisation et qu'une théorie plus générale de l'institutionnalisation devrait y adjoindre d'autres dimensions : au-delà de leur légitimité sociopolitique et de leur capacité à manipuler les croyances collectives, comment les acteurs élaborent-ils des solutions opérantes d'un point de vue fonctionnel ? Comment identifient-ils des business models pérennes ?

Cette question apparaît cruciale pour comprendre la disparition d'Arèse : la difficulté à solidifier la méthodologie d'évaluation pour industrialiser l'activité de notation et pour identifier un business model pérenne a joué un rôle déterminant dans la disparition de l'agence. Ainsi, l'histoire d'Arèse montre que la société a disparu à cause de sa faiblesse capitalistique et de l'absence de business model pérenne (Gond 2006). Suite à une série d'exercices déficitaires, la poursuite de l'activité dépendait de la volonté des actionnaires (principalement la Caisse des Dépôts et les Caisses d'Épargne) à consentir à une nouvelle augmentation de capital. Si la stratégie de Geneviève Féron, consistant à transposer les techniques d'analyse financière traditionnelle aux domaines de l'environnement et du social, apparaissait fondée et pertinente en tant que stratégie de légitimation, la difficulté à réaliser ce projet et à industrialiser ce modèle de notation a aussi joué un rôle clé. Ainsi, il apparaît que la légitimité socio politique des projets constitue un critère nécessaire mais non suffisant pour expliquer les processus d'institutionnalisation. La légitimité sociopolitique du projet apparaît ainsi comme une ressource pour l'action (la « licence to operate » pour reprendre la terminologie anglo saxonne), mais cette ressource semble temporaire et susceptible de disparaître rapidement si le projet lui-même s'avère irréalisable. Il apparaît donc nécessaire de compléter cette perspective socio politique, centrée sur les représentations sociales, le respect des codes sociaux et la manipulation des croyances, par une interrogation sur la construction de modèles d'activités pérennes, en s'interrogeant sur leur fonctionnement et leur faisabilité concrète. Il s'agit donc, en plus des stratégies de légitimation, d'envisager les conditions de fonctionnement de ces démarches et de ces marchés.

2) Les objets de recherche : la focalisation sur un marché

Avancer vers une telle perspective implique deux mouvements. Le premier consiste en un décentrage théorique et un amendement des perspectives néo institutionnelles traditionnelles. Nous nous y consacrerons dans le chapitre suivant (cf. chap4. partiel et notre modèle d'analyse Connaissances - Relations - Instruments des processus d'institutionnalisation). Le second mouvement est relatif aux objets de recherche. A ce sujet,

il est important de souligner que **les travaux existants tendent à se focaliser sur l'analyse d'un marché, analysé de manière autonome et isolée des autres marchés du développement durable**. Ainsi, les études portant sur l'émergence de l'ISR ne traitent-elles de l'émergence des marchés du rating environnemental et social que de manière périphérique - la réciproque étant vraie elle aussi - (Déjean et al., 2004; Louche, 2004; Déjean, 2005; Louche et Tagger, 2005; Vogel, 2005; Zarlowski, 2005). **Cette restriction est compréhensible en terme d'objets de recherche mais elle est pénalisante dans la mesure où ces marchés sont largement imbriqués et interdépendants**. Ainsi, le développement de l'ISR est-il contraint par les modèles et la qualité de l'évaluation extra financière, ou l'information disponible au niveau des entreprises. Réciproquement, le développement de modèles d'évaluation et la communication des entreprises est dépendante des attentes des investisseurs socialement responsables et l'évolution de ce marché. Ainsi, les acteurs se trouvent en situation de prescriptions réciproques (Hatchuel, 1996), dans la mesure ou l'action et les apprentissages d'un acteur conditionnent l'action et les apprentissages de l'autre. Pour compléter l'analyse des stratégies de légitimation par une compréhension des conditions de fonctionnement de ces marchés, il est donc nécessaire de rendre compte de ces interdépendances.

Comment rendre compte de ces prescriptions réciproques et de la manière dont celles-ci sont pilotées ? Plus que d'étudier l'émergence de marchés considérés de manière indépendante, il s'agit de s'interroger sur la structuration progressive d'une architecture marchande du développement durable et de poser les questions de son fonctionnement.

C) Vers une étude de l'architecture des marchés du développement durable

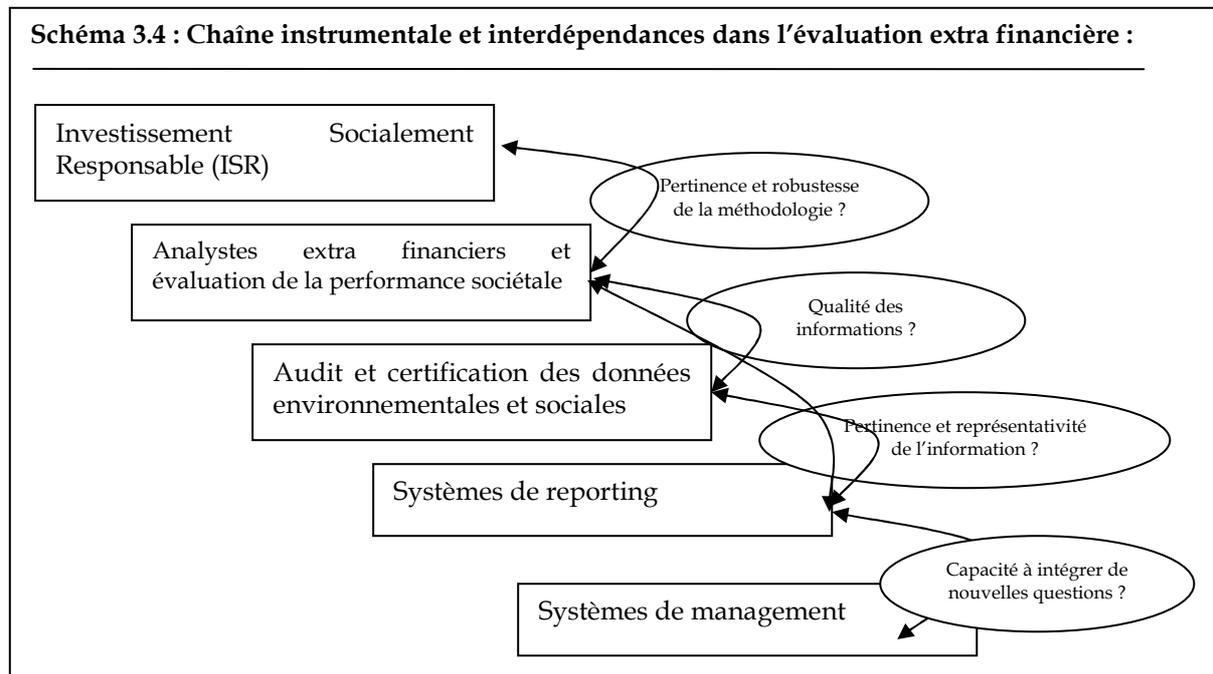
Il apparaît donc qu'une analyse des marchés pris indépendamment est insuffisante pour rendre compte de l'émergence d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Ce modèle de pilotage repose en effet sur un dispositif complexe combinant plusieurs marchés, qui contribuent à fiabiliser la production d'information et sa diffusion, la quantification des externalités, l'évaluation extra financière et l'investissement socialement responsable. Il s'agit donc d'étudier l'élaboration d'une architecture de marchés du développement durable, reposant sur différents outils qu'il s'agit de rendre inter opérables. Nous proposons ici une série de concepts qui vont nous permettre de caractériser les interdépendances entre ces marchés et leurs outils, et de souligner l'enjeu de la normalisation du reporting environnemental et social. Nous proposerons ainsi le concept de « chaîne instrumentale » pour caractériser le fonctionnement des marchés de l'évaluation extra financière. Nous montrerons ensuite les enjeux de la professionnalisation du reporting environnemental et social, qui joue un rôle d'« infrastructure instrumentale » centrale pour le fonctionnement de cette chaîne¹¹².

1) L'évaluation extra financière comme chaîne instrumentale :

Désormais, nous utiliserons la notion de « marchés de l'évaluation extra financière » pour désigner l'ensemble des marchés participant à cette prestation, réunissant les marchés de l'ISR, de l'analyse extra financière, de l'audit, du reporting et des systèmes de management. Bien que ces marchés mettent en jeu des acteurs et des domaines d'expertise

¹¹² Une partie des concepts et arguments qui suivent sont développés dans Acquier, A. (2007). 'RSE et outils de gestion: chaîne d'outils et infrastructure instrumentale des marchés de l'évaluation extra financière.' *Revue de l'Organisation Responsable* 2/3.

différents, tous interviennent, de manière interdépendante, dans la réalisation de l'évaluation extra financière et le développement de l'investissement socialement responsable.



Pour se développer au-delà d'un marché de niche, les fonds d'investissement socialement responsables doivent pouvoir mettre en avant la robustesse et la pertinence des méthodologies de sélection des entreprises. Cet élément joue un rôle majeur de crédibilisation pour les gestionnaires de fonds, à la fois vis-à-vis des marchés financiers et en terme de communication vis-à-vis des clients (Déjean, 2004). Par ailleurs, l'impact des portefeuilles socialement responsables en terme de performance reste une question ouverte et « de nombreux acteurs débattent de l'impact d'une stratégie d'ISR sur la rentabilité à long terme de ces investissements » (Eurosif, 2003 : 6). Ces deux questions mettent en jeu la capacité à identifier des modèles d'évaluation robustes (et suffisamment clairs pour être communicables) de la performance extra financière tout en appréhendant leur lien à la rentabilité financière de la firme.

La pertinence de la prestation des analystes extra financiers dépend de la qualité intrinsèque de leurs modèles et de leur capacité à répondre aux demandes des gestionnaires des fonds socialement responsables. Leur robustesse est aussi fortement contrainte par la plus ou moins grande disponibilité de l'information et la qualité des informations disponibles. Ainsi, les transformations de méthodologies d'Arèse décrites par Gond (2006), et le passage d'une phase « garage » à une approche plus experte de la notation (cf. encadré sur Arèse et les instruments) sont elles induites par la difficulté à alimenter les modèles d'évaluation initiaux en information standardisée et fiable. Cette contrainte est particulièrement pénalisante pour les agences de notation qui cherchent à crédibiliser leurs notes et à « industrialiser » la notation afin d'accroître le chiffre d'affaire généré par chaque analyste. En sens inverse, les indicateurs suivis par les analystes extra financiers sont ils structurants pour l'élaboration de systèmes de reporting internes aux entreprises. En effet, de nombreux systèmes de management et de reporting internes ont été élaborés avec pour objectif de permettre à l'entreprise de répondre aux exigences des analystes extra-financiers (cf. partie 3 de la thèse).

Les pratiques de certification et de vérification visent à crédibiliser les informations communiquées par les entreprises dans leurs rapports de développement durable. Les modalités d'une telle certification sont aujourd'hui ouvertes : la vérification des données communiquées par les entreprises fait aujourd'hui l'objet de plusieurs débats, portant sur l'identité des certificateurs (auditeurs traditionnels ? ONG et autres parties prenantes ? Bureaux de vérification ?) la nature, les méthodes et les expertises nécessaires à une telle certification (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Aujourd'hui, de nombreuses démarches de certification ne concernent pas les données communiquées mais les systèmes de reporting et la qualité du processus de consolidation. L'IFAC (fédération internationale des experts comptables), qui a mis en place la norme ISAE3000, formalise ainsi la démarche à suivre par les auditeurs pour aboutir à différents niveaux d'assurance (faible, modéré, ou raisonnable) en fonction de la nature du travail fourni par les auditeurs et de l'étendue des données vérifiées. De son côté, le cabinet de conseil anglais AccountAbility a formalisé le standard AA1000 Assurance Standard en accompagnement de son système de management AA1000, articulé autour des principes d'« importance relative », de « complétude » et de « réactivité ». Il vise notamment à évaluer le sérieux et la portée de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Comme pour le travail des analystes, une contrainte majeure de l'activité de vérification a trait au coût de cette prestation, et à l'aspect plus ou moins « auditable » de la responsabilité sociale des entreprises.

Les technologies de l'audit sont elles aussi reliées aux systèmes de reporting internes et aux systèmes de management. Dans son article *Making Things Auditable*, Michael Power s'est intéressé au processus d'exportation des techniques d'audit vers de nouveaux objets (comme l'environnement ou la valorisation des actifs intangibles de l'entreprise) (Power, 1996). Il montre que les objets de gestion ne sont pas naturellement auditables, mais que l'auditabilité est un processus qui se construit de manière dynamique. Ainsi, il montre qu'au début des années 90, l'environnement, du fait de son aspect ouvert et mal borné, se prêtait mal aux techniques d'audit. Dans ce contexte, les premières démarches ont consisté à mettre en place et à certifier des systèmes de management plutôt que d'auditer des données alors inexistantes. Cette première étape est nécessaire car elle permet de fiabiliser les données et de construire un environnement managérial réceptif aux technologies de l'audit. On peut observer ce processus à l'œuvre aujourd'hui en ce qui concerne la certification des données communiquées par les entreprises. L'élaboration de systèmes de management et la certification des processus de reporting peuvent ainsi être appréhendées comme une première étape permettant de refroidir des questions mal cadrées et de mettre sous contrôle ces questions.

Finalement, les processus qualité apparaissent comme un sous-bassement commun à de nombreux outils et techniques présentés ci-dessus. En fournissant un cadre commun - et facilement standardisable¹¹³ - d'opérationnalisation et de pilotage interne aux entreprises, ils constituent une première base de comparabilité de leurs pratiques. De même, la structure générique *Plan-Do-Check-Act* constitue la base d'un processus de quantification et de production de données quantifiées de la part des entreprises. Les cadres de la qualité ont joué un rôle majeur dans l'élaboration de démarches de management du développement

¹¹³ La plupart des standards de management (ISO 9000 et ISO 14000 pour le cas de l'environnement) sont élaborés à partir du cadre conceptuel de la gestion de la qualité *Plan-Do-Check-Act*. Dans le champ de la RSE et du développement durable, l'élaboration de standards suit une même logique : le standard AA1000 vise à mettre en place un système de management permettant de piloter de manière dynamique l'engagement de l'entreprise avec ses parties prenantes. De même la Sigma Initiative (du British Standard Institute) ou le cadre SD21000 (de l'Afnor) constituent-ils des systèmes de management et de progrès. Pour une étude comparée de ces deux dernières initiatives, cf. Daudigeos (2002)

durable (Aggeri et al., 2004). A titre d'exemple, la Caisse des Dépôts et Consignations, considérée comme une entreprise pionnière et ayant joué un rôle particulièrement important dans la promotion de ces questions en France (notamment via le financement d'Arèse ou du centre de recherche et d'expertise Novethic), a-t-elle initialement structuré sa démarche d'entreprise autour d'une cellule intitulée « mission développement durable et qualité ». Par analogie au concept de Total Quality Management, la notion de Total Responsibility Management est proposée par les chercheurs (Waddock, Bodwell et Graves, 2002; Waddock et Bodwell, 2004; Leigh et Waddock, 2006) et les consultants (cf. le système de management AA1000 développé par AccountAbility en Grande Bretagne, les modèles du World Business Council for Sustainable Development, où ceux développés par les organismes nationaux de standardisation -Daudigeos, 2004-) comme paradigme gestionnaire des démarches de RSE et de développement durable. Réciproquement, les cadres de la gestion de la qualité structurent aussi les démarches des autres marchés de l'évaluation extra financière. Ainsi, les questions des analystes extra financiers visent souvent à repérer l'existence d'une démarche de qualité et de progrès sur les questions ayant trait à la préservation de l'environnement ou les questions sociales. Ce point est particulièrement vrai des approches sélectives qui cherchent à repérer et visibiliser les « bonnes pratiques » et les démarches de progrès. Cet élément a pu être vérifié concernant les questionnaires de l'agence SAM (Aggeri et al., 2004). Dans le cas de l'agence Arèse, Gond (2006) rappelle que la seconde méthodologie d'évaluation élaborée par l'agence était issue des cadres de la gestion de la qualité. A partir de 1999-2000, les analystes cherchant à contourner la difficulté de la faible pertinence et disponibilité de l'information, se tournent en effet vers la mise en place de démarches managériales. Nous verrons que l'on peut effectuer des observations similaires sur le cas de la Global Reporting Initiative (GRI).

A l'issue de ces développements, il apparaît qu'une partie des enjeux de l'évaluation extra financière ne peut être compris qu'à la condition de considérer les interdépendances entre acteurs dans un système plus complexe. Ainsi, pour être efficace d'un point de vue fonctionnel, une évaluation extra financière ne dépend pas seulement de la pertinence des méthodologies élaborées par les analystes. Elle dépend aussi de la capacité à identifier un segment d'investisseurs et à répondre à leur besoin, à disposer d'une information normalisée, vérifiée, pertinente et fiable, utile aussi aux entreprises pour qu'elles acceptent de produire cette information. La capacité des analystes extra financiers à industrialiser et à professionnaliser l'évaluation met donc en jeu une chaîne complexe d'acteurs (investisseurs socialement responsables, analystes extra financiers, auditeurs et certificateurs de l'information, consultants et acteurs mettant en place des systèmes de reporting et de management au sein des entreprises) et d'outils qu'il s'agit de coordonner pour assurer la faisabilité d'ensemble du système (schéma 3.4.). Ainsi, un investisseur qui désire s'assurer que les entreprises de son portefeuille ne travaillent pas avec des fournisseurs violant les normes internationales en terme de droit des syndicats ou de travail des enfants, doit-il s'assurer que les méthodologies permettent d'intégrer ces critères dans l'évaluation de la performance extra financière des entreprises. Une telle requête est vaine si l'information n'est pas disponible ou ne peut être collectée et vérifiée à un coût raisonnable. Ainsi, inclure de nouveaux critères d'évaluation dépend de la capacité à mettre en place des systèmes de reporting entre l'entreprise et ses fournisseurs et à auditer l'information et/ou la performance tout en contenant les coûts de surveillance. Il apparaît donc que le dispositif de l'évaluation extra financière met en jeu un ensemble d'acteurs et d'outils de gestion mutuellement dépendants, contribuant à la réalisation, à la fiabilité et à la crédibilité d'une analyse extra financière et d'un investissement socialement responsable. Nous proposons le concept de « **chaîne instrumentale** » pour qualifier un tel dispositif. Une « chaîne

instrumentale » désigne un dispositif dont le fonctionnement dépend de plusieurs outils qui sont fonctionnellement interdépendants.

2) *L'analogie entre chaîne instrumentale et système technique*

Dans cette perspective, l'évaluation extra financière peut être analysée comme l'élaboration d'un système technique complexe, dont le fonctionnement d'ensemble dépend de la faisabilité des sous-systèmes qui le composent (Henderson et Clark, 1990; Baldwin et Clark, 1997). Cette analogie entre chaîne instrumentale et système technique nous paraît féconde car elle permet de compléter les perspectives traditionnelles d'analyse de l'institutionnalisation des marchés du développement durable. Elle montre qu'en plus de la légitimité, les acteurs doivent, pour s'institutionnaliser, développer un système technique complexe. Elle permet de renverser le postulat implicite que « l'intendance suivra » pour souligner la complexité du processus de conception collectif à l'œuvre : comme nous l'avons développé, les acteurs se trouvent en situation de prescription réciproque, dans la mesure où les développements de l'un des maillons sont susceptibles d'être influencés et d'influencer en retour les développements d'autres acteurs de la chaîne. De même, la valeur de la prestation de l'un des maillons de la chaîne instrumentale dépend de la faisabilité de l'ensemble de la chaîne, qui dépasse sa capacité d'action individuelle. Les acteurs se trouvent ainsi en situation de précarité ou plus précisément d'incertitudes partagées (Aggeri, 1999). Ces interdépendances et prescriptions réciproques représentent des contraintes importantes dans les systèmes techniques complexes : elles accroissent les difficultés de coordination et rendent complexes, coûteux, et risqué tout changement.

Comment piloter ces situations de prescriptions réciproques ? Comment analyser et gérer les risques induits par ces contraintes d'inter opérabilité ? Comment organiser l'exploration collective et innover dans de telles situations d'interdépendance ? Ces questions ne sont pas propres aux chaînes instrumentales et ont fait l'objet de différentes explorations et initiatives dans le domaine de la conception des produits et des systèmes techniques qui constituent autant de perspectives pour analyser les enjeux de la conception d'une chaîne instrumentale.

Ainsi, suivant Charles Perrow et son analyse des risques et de la vulnérabilité des organisations complexes (Perrow, 1986), il paraît pertinent de s'interroger sur la vulnérabilité des chaînes instrumentales : quels maillons d'une chaîne constituent-ils des points critiques ? Comment mesurer les risques de contagion à l'ensemble du système ? Ces points critiques sont-ils gérés et comment ? Où se situent les contraintes techniques sur la chaîne instrumentale et comment sont-elles travaillées ?

Afin de gérer cette difficulté, de nombreuses industries ont été amenées à repenser les architectures techniques de leurs produits (Henderson et Clark, 1990) et ont développé des formes d'architectures modulaires (Baldwin et Clark, 1997). Une architecture modulaire consiste à découper l'architecture d'un produit en sous modules autonomes et à spécifier les contraintes d'interopérabilité entre les modules pour garantir un bon fonctionnement d'ensemble du système. Chaque module peut ainsi évoluer indépendamment dans la mesure où il répond aux contraintes minimales d'interopérabilité spécifiées par son architecture. Dans l'industrie automobile, de telles formes ont été à l'origine de transformations profondes, permettant la réutilisation de sous systèmes techniques entre plusieurs véhicules (logiques de plateformes), mais aussi d'externaliser et de confier la conception de certains modules à des fournisseurs (et ainsi de décentraliser l'innovation sur les modules). Dans le secteur de l'informatique, la maîtrise de l'architecture d'ensemble et de son rythme

d'évolution constitue un enjeu stratégique majeur, dans la mesure où l'architecture détermine la division du travail entre acteurs et joue un rôle structurant sur le rythme d'innovation (Gawer et Cusumano, 2002).

3) Coordonner la chaîne instrumentale de l'évaluation extra financière : l'élaboration d'une infrastructure instrumentale

Dans les systèmes techniques complexes, un enjeu important consiste à standardiser et à définir des interfaces qui permettent d'assurer l'interopérabilité d'ensemble du système technique et la coordination entre les différents modules. Ces interfaces sont notamment figées à travers des architectures techniques qui jouent un rôle central dans la coordination des acteurs. Lorsqu'ils élaborent une telle architecture, les acteurs explicitent leurs contraintes, explorent la manière dont celles-ci influencent et contraignent les autres participants. Ce processus permet d'identifier une série de contraintes minimales à respecter pour assurer le fonctionnement de l'ensemble.

Quels sont les lieux où se révèlent et se gèrent les prescriptions réciproques sur les marchés de l'évaluation extra financière ? Existe-t-il des objets et des lieux de coordination analogues dans une chaîne instrumentale ?

Dans le champ du reporting environnemental et social, on retrouve des enjeux tout à fait analogues au sein des forums de normalisation. Comme l'ont souligné Igalens et Penan, les normes jouent un rôle central de coordination (Igalens et Penan, 1994). Il existe aujourd'hui de multiples initiatives de standardisation dans le champ de la RSE et du développement durable, spécifiques à différents maillons de la chaîne instrumentale présentée plus haut (certification des fonds socialement responsables par le CFIE, standards en matière d'audit, systèmes de management, etc.). De manière plus transversale, une des clés de voûte de l'architecture instrumentale présentée ci-dessus concerne la standardisation et la professionnalisation des pratiques de reporting environnemental et social. En effet, contrairement aux autres initiatives de standardisation propres à un marché, la professionnalisation du reporting environnemental et social relève d'une logique plus transversale, influençant l'ensemble des marchés de l'évaluation extra financière. A ce titre, l'initiative de la Global Reporting Initiative (GRI), qui vise à standardiser et à professionnaliser les pratiques de reporting environnemental et social, est particulièrement intéressante. La GRI est en effet une organisation permanente, qui met en réseau une large variété d'acteurs (entreprises, ONG, investisseurs, agences de rating, auditeurs, consultants, syndicats) afin de construire un standard pertinent en matière de reporting de développement durable. Dans le cadre des éléments qui précèdent, la GRI peut être analysée comme un forum d'apprentissage, dont l'objectif est de mettre à jour et de piloter les interdépendances entre les différents maillons de la chaîne instrumentale.

Il semble donc important de bien différencier la nature de l'initiative de standardisation de la GRI par rapport à d'autres démarches plus ciblées et isolées. Nous proposons donc d'analyser les standards de la GRI comme une « infrastructure instrumentale ». **Le concept d'infrastructure instrumentale désigne un ensemble de règles/normes qui conditionnent le fonctionnement et la coordination d'une chaîne d'instruments.** En fournissant un soubassement commun à l'ensemble des outils de quantification et d'évaluation de la RSE, l'infrastructure instrumentale a un rôle proche de celui d'une architecture technique. Un tel concept est utile car il permet de mieux comprendre le statut de cette norme, et de comprendre les enjeux posés par la conception d'une telle infrastructure :

- Tout d'abord, il est important de souligner l'ambivalence du processus pour les acteurs qui s'engagent dans son élaboration. La conception ne consiste pas seulement

à contraindre l'action en se mettant d'accord sur une norme parmi plusieurs projets déjà disponibles ou exprimés. Plutôt qu'une confrontation, le processus de conception de la GRI montre que l'élaboration d'une telle norme ne fonctionne que si elle est porteuse d'apprentissages croisés entre les acteurs qui y participent. La GRI fournit en effet un espace permettant aux acteurs de révéler leurs contraintes, de mettre en évidence les prescriptions réciproques et d'explorer de nouvelles solutions de coordination entre les participants.

- Comme nous l'avons souligné, stabiliser une infrastructure instrumentale constitue un enjeu essentiel pour industrialiser les métiers de l'évaluation extra financière et assurer sa faisabilité fonctionnelle. Malgré son importance, la conception collective d'une infrastructure instrumentale comme la GRI est un exercice particulièrement délicat. En effet des acteurs d'origines différentes (entreprises, ONG, consultants, auditeurs, syndicats), s'engagent dans un processus d'exploration collectif sans en connaître précisément le potentiel, les apprentissages qui seront générés par ce processus et la forme que prendra la norme GRI. Dès lors, il est intéressant d'analyser les formes d'entrepreneuriat institutionnel mises en œuvre par une organisation comme la GRI pour faire exister un espace d'action, mobiliser des ressources humaines et financières et animer un processus d'exploration collectif (Acquier et Aggeri, 2006a). Ces processus collectifs peuvent être analysés comme des partenariats d'exploration (Segrestin, 2003, 2005), c'est-à-dire des partenariats dans lesquelles les acteurs s'engagent dans un processus d'exploration instable, dans lesquels les objectifs sont mal identifiés au début du processus et révisables à mesure que des apprentissages sont générés entre les partenaires. Ces processus étant ouverts, mal bornés et révisables, les apprentissages générés risquent de mettre à mal les dispositifs de coordination et de cohésion sur lesquels ils reposent. Comme le montre Blanche Segrestin, ces situations posent des contraintes de pilotage particulièrement vives car elles exacerbent les risques de quiproquos et de conflits.

Conclusion

Ce chapitre a permis de caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, qui repose sur un projet de régulation sociale des entreprises par les marchés. En terme de dispositifs, nous avons approfondi les enjeux de l'élaboration d'une série de marchés de l'évaluation extra financière. Nous avons cherché, à travers les notions de chaîne et d'infrastructure instrumentale, à souligner les questions posées par les interdépendances entre ces marchés et à poser les bases d'une démarche renouvelée en matière d'étude des marchés de l'évaluation extra financière.

A l'issue de ce chapitre, les enjeux de la standardisation du reporting environnemental et social apparaissent plus clairement : de tels standards jouent un rôle central sur le fonctionnement des marchés du développement durable. Ils fonctionnent, suivant notre approche, comme l'infrastructure instrumentale permettant de coordonner l'ensemble des marchés du contrôle externe. La manière dont ils sont conçus a un poids déterminant sur le fonctionnement des marchés, et la portée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. L'élaboration de ces standards transversaux permet de révéler les tensions, les enjeux mais aussi la réalité des promesses du développement durable comme contrôle externe. Il apparaît donc pertinent d'approfondir le processus par lequel s'élaborent, se diffusent et se transforment les standards en matière de reporting de développement durable. C'est l'objet du chapitre suivant qui détaille l'histoire de la Global Reporting Initiative (GRI).

