



Sommaire

Edito : Mesurer pour comprendre, comprendre pour agir
Instruments de mesure et d'information sur la RSE

Édito : Mesurer pour comprendre, comprendre pour agir

D'un point de vue macroéconomique comme microéconomique, de plus en plus d'observateurs et d'acteurs considèrent que la simple mesure des flux financiers ne suffit pas à rendre compte de la complexité du monde. Le concept d'empreinte écologique a tenté d'évaluer la consommation des ressources finies de la planète. La Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social dite Commission Stiglitz, a proposé des pistes pour des indicateurs de richesse différents du PIB ; ses travaux ont été suivis par ceux du Conseil économique, social et environnemental, notamment l'avis Le Clézio. Au niveau micro, la crise de 2008 a conduit à penser que la comptabilité selon les normes IFRS n'était sans doute pas la meilleure façon de comprendre la réelle valeur de l'entreprise. L'organisation internationale de normalisation (ISO) cherche à élaborer des lignes directrices – il est bien entendu que ce ne seront pas des normes contraignantes – pour rendre opérationnelle la responsabilité sociétale. Commencé en 2004, le guide ISO 26 000 est attendu en 2010.

la logique qui sous-tend les indicateurs n'est pas abstraite

Dans une entreprise, les comptes, les indicateurs, les tableaux de bord, tout ce qui est chiffré sert en principe à piloter la gestion. Et il apparaît nécessaire de se fonder sur autre chose que sur les résultats financiers.

Préalablement, on peut commencer par noter que ces derniers sont plus ou moins pertinents selon les caractéristiques de l'entreprise. Prendre comme indicateur phare l'EBITDA (le résultat avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et certaines provisions) ou le résultat net après impôts est plus ou moins judicieux selon le contexte. De même, la pertinence du ratio dépend du dénominateur choisi : le résultat net peut être rapporté aux capitaux engagés ou aux capitaux propres, les deux ratios ont leur logique. Et cette logique n'est pas abstraite mais portée par des parties prenantes : le banquier et l'actionnaire ne s'intéressent pas aux mêmes indicateurs.

Valeurs, critères et indicateurs

Il s'agit dans tous les cas de définir des critères puis de construire à partir de ceux-ci des indicateurs. Et les critères ne sont jamais que la traduction concrète de valeurs sociales souvent implicites mais qu'il est indispensable d'explicitier si on veut les traduire en critères puis en indicateurs. Notons au passage que c'est le cas, en plus puissant, pour les normes obligatoires que sont la comptabilité et la fiscalité

Pour prendre un exemple relativement simple, l'Europe de ce début de XXI^e siècle proclame son attachement à l'égalité entre les genres masculin et féminin. Ce n'est pas une valeur universelle, les discriminations sexistes sont considérées comme parfaitement légitimes sur d'autres continents, comme elles l'étaient il n'y a pas si longtemps ici. Mais alors même que cette égalité est proclamée dans les discours, un observateur tant soit peu attentif sera en droit de penser que cette égalité est mal définie, les valeurs qui la fondent n'étant pas explicitées. L'égalité est-elle une similitude ? Ou les différences sont-elles intrinsèques sans pour autant qu'il y ait de hiérarchie ? Autrement dit, l'égalité entre hommes et femmes passe-t-elle par le fait que les unes et les autres jouent le même rôle social ou par le fait que des rôles sociaux différents sont considérés comme aussi respectables les uns que les autres ? Pour faire court, l'égalité hommes femmes passe-t-elle par le fait qu'il y ait autant de camionneuses que de camionneurs et autant d'assistants maternels que d'assistantes maternelles ? Ou par le fait que les assistantes maternelles soient aussi bien respectées et rémunérées que les camionneurs ? Autre question, si les rôles sociaux sont définis, est-il permis à un individu d'endosser un autre rôle que celui qui lui est dévolu par son appartenance de genre ? S'il devient socialement admis qu'un père prenne un congé parental, est-il considéré comme légitime qu'un homme marié sans enfants reste à la maison mitonner des petits plats, voire passe la journée à faire du *shopping* ? Ce serait un signe d'une symétrie parfaite si les publicitaires s'intéressaient aux « ménagers de moins de cinquante ans ! »

Des indicateurs pour comprendre

Les indicateurs sont la mise en chiffres plus ou moins précise de critères considérés comme pertinents pour aider à conduire la marche de l'entreprise, des affaires ou du pays. Ces critères pouvant être la richesse monétaire produite ou le consommation d'énergie ou de fluides. Ils sont donc considérés comme positifs dans un sens : plus la production est importante, plus le résultat brut ou net, rapporté au chiffre d'affaires, aux capitaux investis ou à toute autre ressource, est élevé, mieux c'est.

Mais tout n'est pas si simple. Il existe de multiples cas où un indicateur peut être équivoque.

Si le financier va considérer la masse salariale comme un coût et se vanter de la réduire, des emplois en expansion et des salaires corrects conduiront à étiqueter l'entreprise comme sociale. Il y a donc contradiction entre le financier et le social. Mais cette contradiction est multiple car elle se situe en réalité au coeur même de chaque pilier : des salariés mal payés et peu formés ne seront pas au mieux de la productivité, des rémunérations excessives – y compris avantages outranciers, bonus exorbitants et parachutes en platine pour les *happy few*- peuvent hypothéquer gravement l'avenir de l'entreprise.

Les indicateurs tronqués

Le fait que tous les salaires de l'entreprise soient supérieurs au salaire minimum et que le salaire moyen soit au-dessus de la moyenne sectorielle est considéré comme positif dans les indicateurs RSE. Mais si le niveau élevé des salaires est atteint par l'externalisation auprès de sous-traitants des tâches mal rémunérées, le moins qu'on puisse dire est que l'indicateur est biaisé... D'autant plus si le sous-traitant en question se voit imposer des tarifs archi-serrés par le donneur d'ordres, tarifs qui ne lui laissent pas d'autre possibilité que de payer le personnel le moins possible, voire d'employer des procédés contraires au Code du travail. Et le donneur d'ordre, appuyé sur sa charte déontologique, menacera le sous-traitant pleure-misère de le déréférencer. Ou comment punir les pauvres tout en affichant une grande respectabilité...

Les indicateurs ambigus

Certaines lignes directrices pour la RSE considèrent comme positif le nombre de « signalements » de manquements de la part de collègues ou de hiérarchiques, d'aucuns diraient de dénonciations ou délations, faites en matière de corruption ou de harcèlement. Positif, puisque les salariés osent signaler les faiblesses du management mais on peut considérer un tel indicateur comme négatif : s'il y a signalement, c'est parce qu'il y a eu manquement. C'est exactement le même problème que le nombre de plaintes déposées à la police : selon qu'on met l'accent sur l'insécurité ou le maillage de la population par les forces de l'ordre, on n'a pas la même vision de ce qu'un tel indicateur signifie.

Les indicateurs réversibles ou doublement positifs

La productivité apparente du travail est un indicateur positif, le contenu en emplois de la croissance – en microéconomie une augmentation du nombre d'emplois créés plus forte que celle du chiffre d'affaires – aussi. Petit problème : ces deux indicateurs sont mathématiquement l'inverse l'un de l'autre...

Les indicateurs contradictoires

Malgré les incorrigibles optimistes qui considèrent que ce qui est bon pour le social est toujours bon pour l'économie, les observateurs lucides reconnaissent qu'il peut y avoir contradiction entre les indicateurs économiques et les indicateurs RSE. Les intérêts profonds des diverses parties prenantes se rejoignent peut-être dans le très long terme, avec la pérennité de l'entreprise mais dans le court terme il faut des arbitrages, ne serait-ce qu'entre le montant du dividende et l'auto-investissement. Et comme disait John Maynard Keynes, dans le long terme nous sommes tous morts (*In the long run we're all dead*) Beaucoup de nos lecteurs admettront aisément qu'il peut y avoir, qu'il y a souvent, contradiction entre le financier à court terme et le social-sociétal, même si ce dernier n'est pas très différent de l'économie à long terme. Le gagnant - gagnant est un objectif, pas un automatisme ! Mais, plus troublant, il existe des contradictions au sein même du socialement responsable, d'un « pilier » à l'autre.

Un exemple classique est celui des haricots verts de contre-saison en provenance du Chili ou du Burkina Faso : ils peuvent être objet de commerce

équitable, le revenu qu'il procurent permet aux petits producteurs d'envoyer leurs enfants à l'école... et ils nuisent gravement à la couche d'ozone en étant expédiés par avion cargo.

Il n'est pas pour autant dans notre propos de réfuter l'utilité d'indicateurs de responsabilité sociétale mais de souligner la nécessité de relier explicitement chacun d'eux à un critère – pérennité des emplois, attention portée à telle ou telle partie prenante, modicité dans la pression écologique, etc.- en cessant de croire à la possibilité d'un méta-indicateur qui réaliserait la fusion des intérêts de tous.

Tous les philosophes qui, depuis Aristote, ont réfléchi au *bien commun* se sont heurtés à semblable question. Il reste que l'avantage du mot « commun » c'est qu'il interroge « commun à qui ? »

Des indicateurs pour agir

Certains auteurs affirment que l'évaluation de la performance des entreprises doit intégrer les critères du développement durable et que la rémunération des dirigeants et des managers, fondée sur la performance, doit l'être sur la performance globale.

Les deux degrés de la proposition sont intéressants. Lier la rémunération aux résultats et non à une échelle de salaires mérite discussion. En effet, cela entraîne de fait une obligation de résultat et non plus une obligation de moyens de la part du salarié. Cela n'a de sens que si la personne peut réellement être acteur, ce qui est évident pour les dirigeants. Voir des rémunérations extravagantes et des retraites chapeau récompenser des capitaines qui ont mené leur navire à la ruine est choquant, à l'intérieur même du capitalisme. Cela a du sens pour les managers et même pour les équipes de travail à divers niveaux si les uns et les autres se voient allouer les moyens autonomes leur permettant de remplir leur feuille d'objectifs.

Lier la rémunération variable à des critères extra-financiers est une idée séduisante mais n'a de sens que, d'une part, si, comme précisé ci-dessus, la personne rémunérée a effectivement une influence sur la réalité décrite par l'indicateur et que, d'autre part, on évite les effets pervers.

Une influence sur la réalité mais pas sur la mesure

Pour que la liaison entre rétribution et indicateur ait un sens, il faut, nous l'avons dit, que l'acteur concerné ait une influence sur la réalité décrite par l'indicateur mais pas sur la façon dont elle est mesurée.

Un employé noté à la lettre enverra la même relance informatique inutile au lieu d'examiner le dossier en détail, activité chronophage et donc peu rentable pour lui. En matière d'accidents du travail, les entreprises versent des cotisations en fonction de leur sinistralité propre ; cela a beaucoup aidé à la prévention ; mais si la rémunération d'un chef d'équipe ou l'intéressement de l'ensemble de l'équipe de travail est lié au nombre d'accidents, on voit des cas où le groupe fait pression sur l'accidenté pour qu'il ne fasse pas de déclaration ou camoufle l'accident du travail en accident domestique.

Il ne faut pas que les personnes qui ont un intérêt lié à l'indicateur puissent agir sur sa mesure, en dehors de la réalité qu'il doit décrire. Car la tentation est grande alors d'agir sur le thermomètre et non sur la température.

Marie-Noëlle Auberger mna@gestion-attentive.com

Instrument de mesure et d'information sur la RSE

On trouvera ci-dessous quelques extraits de l'avis « Instruments de mesure et d'information sur la RSE dans une économie globalisée » adopté le 8 juin 2005 par le Comité économique et social européen (rapporteuse Evelyne Pichenot), qui nous paraissent être toujours d'actualité.

« Les instruments de mesure de la RSE doivent répondre à des exigences de cohérence, de pertinence et de fiabilité. Ces caractéristiques et leur articulation entre elles doivent être appréciées dans une approche respectant la diversité tout en s'adossant à des valeurs universelles et des principes opposables.

La cohérence des outils

Les outils doivent être en cohérence avec l'ensemble de références internationales, (...) le corpus normatif européen et l'acquis communautaire, (...) la législation locale (...).

La pertinence des outils

Un même critère peut être mesuré par différents indicateurs. Par exemple "la non-discrimination entre les genres", peut être mesurée par la proportion de femmes au conseil d'administration, au niveau directorial, le rapport des salaires féminins et masculins ou par le nombre d'heures de formations reçues respectivement par les uns et les autres, etc.

A propos du critère création d'emplois, en cas de délocalisation de la production, l'indicateur est partiel s'il se place d'un point de vue d'un seul territoire; un indicateur global doit tenir compte des licenciements dans le pays de départ et d'embauche dans le pays d'arrivée.

Il convient de porter une grande attention au périmètre significatif de l'objet mesuré. Par exemple, le salaire moyen des salariés de l'entreprise ne sera pas un indicateur pertinent de sa politique sociale si elle impose à ses sous-traitants des conditions qui ne laissent pas à ceux-ci la possibilité d'assurer un salaire décent à leurs propres travailleurs.

La RSE consistant à aller au-delà des normes légales, l'hétérogénéité des législations nationales peut conduire à des effets pervers. Par exemple, une entreprise moyennement polluante sera bien notée dans un pays où la législation sur les rejets atmosphériques est inexistante et mal notée pour une usine semblable dans un pays où la réglementation est sévère. C'est pourquoi il est indispensable de prendre pour plancher les normes sociétales et environnementales de l'acquis communautaire, tout en continuant de les améliorer.

La fiabilité des outils

L'indicateur doit permettre la comparaison dans le temps et l'espace: il doit permettre de mesurer l'évolution d'une année à l'autre d'un même phénomène; il doit permettre de mesurer la même chose dans différents lieux. Il convient pour cela de lever les ambiguïtés. Par exemple, l'investissement dans la formation professionnelle peut comprendre les seules sommes versées à un organisme de formation ou inclure le salaire des travailleurs pendant qu'ils sont en formation.

Il n'y a pas lieu de rechercher l'agrégation de toutes les données. Par exemple, l'addition des émissions de gaz à effet de serre a un sens puisque leurs effets se situent à l'échelle mondiale; il n'en est pas de même pour la consommation d'eau dont l'impact se mesure en fonction des ressources locales. (...)

Différencier les instruments

Il faut concilier l'unité des principes et le respect de la diversité.

Unité: il faut, lorsque c'est pertinent, que les indicateurs puissent être agrégés afin de donner une vue d'ensemble de la politique de l'entreprise examinée.

Diversité: il faut que les indicateurs tiennent compte des réalités socioéconomiques, juridiques et culturelles ainsi que du type et de la taille de l'entreprise des différentes zones géographiques et des divers secteurs professionnels.

Il serait judicieux que les indicateurs permettent des comparaisons (*benchmark*) aussi bien géographiquement que sectoriellement: entre les différentes entités d'une même entreprise ou d'un même groupe, entre les entités d'un même secteur d'activité, entre les entités d'un même territoire.

Il est utile de prévoir certains outils spécifiques: les indicateurs ne peuvent pas être strictement les mêmes dans l'industrie et les services. Sur la base des mêmes concepts, les indicateurs concrets doivent être adaptés respectivement pour les services d'intérêt général et pour les producteurs de biens et services ordinaires; pour les activités marchandes et non marchandes; pour les groupes multinationaux et pour les PME; selon les secteurs d'activité.

Dans les grands secteurs de l'industrie et des services, la cohésion sectorielle nécessite que les référentiels sectoriels et les instruments correspondants soient négociés entre les fédérations sectorielles – européennes ou à d'autres niveaux appropriés - d'employeurs et de travailleurs. La progression du nombre d'accords cadre entre fédérations syndicales internationales et sociétés multinationales ouvre des perspectives à cet égard. Il serait bon que ces critères et ces indicateurs soient construits conjointement par les partenaires du dialogue social sectoriel, sans renoncer aux apports éventuels d'autres parties prenantes. (...) »



La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, www.gestion-attentive.com

Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-Barré

L'abonnement est **gratuit** sur simple demande à mna@gestion-attentive.com mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une **participation financière** de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 50 euros; abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de Association Gestion Attentive dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairiel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir **les numéros du service « premium », réservés aux abonnés payants.**