

ÉVALUATION PARTICIPATIVE DANS UNE ECONOMIE PLURIELLE
BILAN SOCIÉTAL, RESPONSABILITE ET UTILITE SOCIALE

Catherine Bodet, catherine-bodet@wanadoo.fr

Thomas Lamarche, thomas.lamarche@univ-lille3.fr

Gérard Leseul, LESEULGE@creditmutuel3d.com

Dominique Picard, dominique.picard@caissedesdepots.fr

Résumé

Cette contribution interroge les outils d'évaluation de la responsabilité sociale dans les organisations de l'ESS. Des outils adaptés et participatifs ont été créés, tel le Bilan sociétal. Ces outils fournissent-ils l'ensemble des preuves nécessaires ou bien est-il pertinent d'aller se confronter aux outils des autres entreprises ? La réponse aux défis sociétaux actuels passe par la preuve de l'utilité sociale et de la « haute qualité entrepreneuriale » de l'organisation.

This paper asks evaluation tools of Corporate social responsibility for the *ESS* organisations. Suited and taking part tools have been created, such the *Bilan Sociétal*. Are this tools providing all needed proofs or is it pertinent to confront with other firms tools ? The answer to the actual social challenges goes through the proof of the organization's social utility and « high entrepreneurial quality ».

INTRODUCTION : RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES, UNE EVICTION DU SOCIAL ?

L'ESS se trouve confrontée à de nouvelles questions à propos de l'évaluation de son action, des effets de ses activités et de ses manières de faire. L'intérêt de l'ESS pour le thème de sa responsabilité et de son utilité sociale est historique, on pourrait dire qu'il est intrinsèque à l'économie sociale et à ses fondements philosophiques ou politiques. En effet parmi les particularités de l'ESS et notamment parmi ses caractéristiques organisationnelles nous trouvons un système de gouvernance originale ainsi que la prise en compte du halo sociétal. Pourtant le chantier de la responsabilité se trouve assez brusquement remis dans l'actualité par la conversion des entreprises capitalistes au thème de la citoyenneté puis à celui de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE).

L'acuité de la question de la gouvernance dans le secteur traditionnel (affaires Enron et suivantes ; collusion ; rapport sur la gouvernance ; Loi NRE...) comme dans l'ESS mérite d'être resituée. L'antagonisme capital travail n'est pas de nature identique selon les types d'entreprises : les formes de compromis sociaux sont historiquement distinctes. La nature intrinsèquement conflictuelle des relations capital-travail prend une forme assez radicalement différente dans l'économie sociale. Le capital dans l'économie sociale n'est pas exogène à l'entreprise, alors qu'il tend à l'être dans les firmes les plus financiarisées¹. Le pouvoir du sociétariat et des administrateurs constitue une hiérarchie que les mutuelles ont endogénéisée et qui n'est pas de même nature que le capital dans les sociétés anonymes. Les modalités de la répartition de la valeur entre sociétaires et salariés constituent un élément de singularisation des compromis propres à l'économie sociale (particulièrement les plus grandes structures qui se sont instituées).

Resituons historiquement. La longue crise du fordisme, dans sa période 1975-1990 constitue un moment d'intenses pressions sur le rapport salarial (flexibilité du travail, désindexation des salaires, forme d'éviction du compromis social...). Une hypothèse possible est que la RSEE

¹ Cf Aglietta et Rébérioux : leur proposition est de considérer que les actionnaires sont extérieurs à l'entreprise. AGLIETTA M. et REBERIOUX A. (2004) *Dérives du capitalisme financier* Paris: Albin Michel.

développe un nouveau compromis, remplaçant le compromis fordien capital travail². Dans ce sens la RSE peut être comprise comme un régime politique ou un régime symbolique dans lequel s'enclasse la relation capital-travail³: C'est l'abandon du compromis salarial fordien, d'une part, et le démantèlement de l'État-providence, d'autre part, qui induit la recherche d'un nouvel ordre symbolique. L'entreprise à capitaux a besoin de construire une nouvelle légitimité pour succéder au compromis salarial fordien. L'émergence du discours en responsabilité correspond à cette quête de justification (de la Broise et Lamarche 2006). La mobilisation d'un discours sociétal (social & environnement) constitue alors une forme d'écrasement du social, au sens de la politique sociale telle qu'on la conçoit dans la grande entreprise industrielle. C'est ainsi que le discours environnementaliste ou sociétal peut être analysé comme une pression exercée à l'encontre du travail et des régimes de protection des salariés. La justification de l'entreprise se fait au nom des générations à venir (politique de développement durable notamment) ou au nom de la prise en compte de facteurs non strictement sociaux (parties prenantes, environnement...).

En prenant soin de distinguer ce qui relève des logiques entrepreneuriales au sein de l'ESS (Mutuelles, Coopératives et celles que l'on nomme les « entreprises associatives »), il semble que les entreprises de l'ESS n'ont pas intrinsèquement cherché une nouvelle justification comme l'ont fait les entreprises à capitaux (Bodet et Lamarche DE LA BROISE P. et LAMARCHE T., 2006). En effet d'une part elles ne remettent pas en cause leur compromis salarial : au sein des mutuelles on ne repère pas d'écrasement du social, et pas de recherche d'un projet alternatif au compromis fordien ; pour les entreprises associatives la nature des compromis sociaux n'est pas passé par l'élaboration de compromis sociaux ou salariaux que l'on pourrait qualifier de fordien (faiblesse des avantages sociaux et salariaux et des salaires indirectes). D'autre part ces organisations de l'ESS n'ont pas à se faire « pardonner » (ou faire passer) deux aspects majeurs de la réorganisation contemporaine des entreprises : la déconstruction des frontières de l'entreprise aux dépens des salariés (externalisation et délocalisation) et la

² C'est le thème du programme de recherche *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : interaction des logiques d'acteurs dans la construction de normes*, Clersé-IFRESI.

³ Voir les travaux régulationnistes, notamment THERET B. (1992) *Régimes économiques de l'ordre politique : Esquisse d'une théorie régulationniste des limites de l'état* Paris: PUF. ; LORDON F. (1999) "Croyances économiques et pouvoir symbolique," *L'Année de la régulation* 3.

montée des inégalités salariales liée à la reprise en main du pouvoir actionnarial (stock option...).

Les discours en responsabilité des entreprises tentent d'aborder le terrain politique. Avec une logique d'autopromotion, d'autoproduction de sens, de valeur, les entreprises à capitaux se déplacent sur un terrain qui est originellement celui de l'économie sociale (économie pilotée par des valeurs et non pas seulement par le profit). C'est ainsi une menace pour l'économie sociale, menace qui est intégrée dans les années 1980.

La tension qu'exercent les stratégies RSE sur l'économie sociale, le mutualisme en particulier, entre en résonance avec une certaine crise de la démocratie (réalité du sociétariat, fréquentation des AG...). Il y a bien question sur la nature des projets qui animent les entreprises de l'économie sociale en comparaison avec les entreprises à but lucratif.

L'évaluation prend, dans ce contexte de confrontation de valeur, une place singulière. Le chantier de l'évaluation en entreprise donne lieu à une intense activité qui suppose de travailler sur les modalités de l'évaluation (le *comment* évaluer) mais suppose préalablement de définir ce qui doit être, ou va être, évalué (le *quoi* évaluer). Vient enfin la question de qui produit l'évaluation, c'est à dire la question du financement de l'évaluation, donc du modèle économique de l'évaluation.

L'évaluation peut se considérer dans le cadre d'un renforcement de ce que les anglo-saxons appellent *l'accountability* et fait référence à la façon dont les élus rendent des comptes à leurs électeurs. Sont associées alors les notions de responsabilité à l'égard des parties prenantes et de transparence (principe de publicité de l'information qui induit les pratiques de divulgation). Dans le cas de la RSEE, les pratiques d'évaluation vont de paire avec l'émergence d'une politique volontaire d'application des lois ; c'est le passage à la *soft law* qui est partie intégrante de l'émergence des pratiques de RSEE. Les entreprises vont se trouver en situation de prouver par elles-mêmes leurs bonnes pratiques, même si des acteurs extérieurs tentent de produire de l'information autonome⁴.

⁴ Association consumériste par exemple mais qui sont sans financement lié ; les agences sont dans une situation différente, elles sont certes extérieures mais leur indépendance mérité d'être interrogée.

Les modalités d'évaluation vont donc se multiplier. Une des particularités de l'ESS est de travailler sur l'utilité sociale. Dès lors on se trouve confronté à une des questions les plus insolubles, celle de l'intérêt général.

La RSEE peut en effet être considérée comme une tentative de prise en considération (voire de gestion) des externalités négatives : ce serait alors être responsable vis à vis de son environnement, des générations futures, des parties prenantes impliquées dans les effets de la production...

La RSE pourrait être décrite ainsi comme un mouvement visant à l'endogénéisation des externalités. Or c'est une des particularités de l'ESS que de faire cela. C'est dans ce sens que le projet RSE des grandes firmes interpelle l'ESS. Reste dans à définir comment peut être administrée la preuve de la réalité de cette démarche. Pour les organisations de l'ESS l'engagement dans une logique de preuve des bonnes pratiques vise aussi à rendre visible une part cachée de sa participation à une certaine utilité sociale. Comment rendre compte d'une richesse qui n'est pas nécessairement mesurable, quantifiable, monétisable ?

De plus pour l'ESS, l'évaluation est utile à deux niveaux : au niveau des structures elles-mêmes, en les engageant dans une démarche d'amélioration des pratiques ; au niveau de l'ensemble de la communauté de l'ESS, par la reconnaissance et la valorisation de ses pratiques.

1. OUTILS UNIVERSELS / OUTILS SPECIFIQUES

L'outil Bilan Sociétal a été créé au sein de l'économie sociale. Ce contexte le rend évidemment adapté à l'évaluation des organisations de l'ESS, comme le montrent les cas de mise en œuvre dans les mutuelles, les Scop et les associations.

La question qui se pose par contre est celle de l'universalité de l'outil : ses indicateurs sont-ils adaptés aux organisations externes à l'économie sociale, et, d'autre part, les organisations de l'ESS ont-elles besoin de se confronter aux indicateurs produits en dehors de l'ESS ?

1.1. Produire des preuves de la responsabilité des entreprises de l'ESS, grâce à des outils "adaptés" à leurs spécificités

Au début des années 90, alors que sont médiatisés des concepts liés à *l'entreprise citoyenne*, et que le rapport Bruntland a imposé l'expression de *développement durable*, le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Économie Sociale) crée le Bilan Sociétal, outil visant à permettre aux organisations de prendre en compte et d'évaluer la mise en pratique des valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques (Capron et Leseul 1997).

Le référentiel a été élaboré collectivement par un groupe de travail réunissant de nombreux acteurs d'horizons différents (dirigeants d'entreprise, universitaires, acteurs de l'économie sociale, spécialistes de la RSE...), garant d'un référentiel objectif sur lequel peut s'appuyer la démarche d'évaluation.

Le but du Bilan Sociétal est de faire entrer l'organisation qui le met en œuvre dans une démarche de progrès pour une meilleure prise en compte de ses responsabilités globales envers son milieu. Pour cela, le référentiel balaye les domaines économique, social et environnemental de l'organisation⁵, et l'analyse des données se fait au regard de 15 critères d'appréciation⁶.

La démarche est participative et "multi-parties prenantes". Les mêmes questions sont posées aux différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés, représentants du personnel, clients / sociétaires / adhérents, fournisseurs, élus locaux...). Le regard croisé des acteurs de l'organisation sur son action fonde la base du diagnostic et ouvre un processus de dialogue inter parties prenantes. Le diagnostic sociétal de l'organisation n'est pas une fin en soi, mais permet le déploiement d'une politique de responsabilité sociale et environnementale, basé sur un bilan qualitatif et une implication des acteurs.

La recherche d'un profit financier n'est pas au centre des préoccupations des organisations de l'économie sociale : elles n'ont pas d'actionnaire à rémunérer. Leur objectif est autre

⁵ 9 domaines sont précisément explorés : 1. Produits - services et relations clients ; 2. Gestion économique ; 3. Anticipation, innovation, prospective ; 4. Organisation du travail et de la production ; 5. Gestion des ressources humaines ; 6. Acteurs internes de l'entreprise ; 7. Environnement humain, social et institutionnel ; 8. Environnement biophysique ; 9. Finalités – valeurs.

⁶ Les 15 critères du Bilan Sociétal : Activité ; Citoyenneté et participation internes ; Citoyenneté externe ; Compétitivité ; Convivialité ; Créativité ; Esthétique ; Efficacité et efficience ; Employabilité et développement des compétences ; Éthique ; Précaution et Prévention ; Satisfaction ; Solidarité ; Utilités sociale et collective ; Viabilité.

(satisfaction des besoins des "clients", utilité sociale, etc.) et leur mode d'organisation repose sur un principe démocratique (une personne – une voix, primauté de la personne...). La rente est en quelque sorte internalisée.

C'est sur la base de ces principes qu'a été développé l'outil Bilan Sociétal, et que sont évaluées les actions de l'organisation. Les principes et valeurs de l'économie sociale sont donc intégrés à cet outil, qui ne s'y réduit cependant pas. Les thèmes de la préservation de l'environnement naturel, ou de la formation et de l'employabilité des salariés, par exemple, ne sont pas spécifiques à l'économie sociale mais font évidemment partie intégrante de l'évaluation.

Quels sont les apports du Bilan Sociétal aux organisations ? Le centrage de l'outil sur les valeurs est-il nécessaire ? Qu'attendent finalement les organisations qui entrent dans une démarche d'évaluation de leur responsabilité ?

Dans chaque organisation qui l'a mis en œuvre, le Bilan Sociétal est vécu de façon différente, particulière. Néanmoins on peut relever quelques expériences significatives.

Des mutuelles ayant réalisé leur Bilan Sociétal⁷ y ont trouvé une revitalisation des valeurs de l'entreprise, notamment en interne, et une implication des acteurs sur les pistes de travail engagées suite à la réalisation du diagnostic⁸.

La mise en œuvre du Bilan Sociétal dans les Scops est également à l'origine d'un réveil des valeurs et des échanges autour des modes d'organisation démocratiques. Des formations pour les coopérateurs ont ainsi été mises en place suite au bilan de l'Artésienne, imprimerie organisée sous forme coopérative, et le Plan stratégique de l'entreprise a été élaboré à la suite du diagnostic⁹.

Pour les associations qui ont réalisé leur Bilan Sociétal, le bilan apporte un accroissement de la visibilité de leur identité et de leurs apports à la collectivité. L'évaluation qualitative de

⁷ Cf. notamment la présentation de sa démarche Bilan Sociétal par la MAIF :

<http://www.maif.fr/site1/actu/actbilansoc1.htm>

⁸ Voir le compte rendu de la table ronde lors de laquelle des dirigeants de la MAIF et de la MACIF ont présenté les apports de la démarche pour leur structure :

http://www.cjdes.org/35-Compte_rendu_de_la_table_ronde_du_juin_sur_le_bilan_societal

⁹ Voir : *Le Bilan Sociétal de l'Artésienne*, L'Artésienne-Le CJDES, 2004.

Ainsi que : Ignace Motte (2004) "Quand l'Artésienne... se remet en question", illustrant l'article d'Alain Détolle, *Le Bilan Sociétal, une boussole pour les entreprises de l'ESS, Travailler dans l'économie sociale et solidaire*, n°6, février, P.26.

l'utilité sociale est soutenue par l'exigence de transparence de la démarche, une certaine forme d'objectivité de l'évaluation croisée, et par une contextualisation des apports au sein d'un certain nombre de contraintes externes¹⁰.

Dans tous les cas, le Bilan Sociétal engage l'organisation dans un processus participatif d'amélioration des pratiques. La participation des différents types d'acteur au diagnostic contribue à sa fiabilité, et on peut attendre une démultiplication de l'efficacité d'une démarche de progrès qui intègre les différents acteurs concernés en amont de la démarche¹¹.

Le centrage de l'évaluation sur les valeurs aussi nécessaire et apprécié des acteurs de terrain soit-il, n'est cependant pas suffisant : l'efficacité de l'outil, en tant que démarche d'amélioration des pratiques, passe également par le caractère participatif multi-parties prenantes, qui même s'il n'est pas spécifique aux organisations de l'ESS, correspond cependant bien à leur type de fonctionnement.

I.2. Répondre par l'universalité des indicateurs, c'est à dire sur un terrain commun à toutes les entreprises

Produire des indicateurs spécifiques pour conduire des audits et évaluations d'un monde entrepreneurial qui se veut différent peut susciter quelques interrogations. Certains détracteurs s'interrogent ainsi sur la volonté de réelle transparence, d'autres s'amuse parfois de cette apparente volonté de distinction qui pousse à créer des outils spécifiques voire des méthodes d'appréciation endogènes. Derrière les logiques d'évaluation traînent encore très souvent des logiques de comparaison et de benchmark. Il n'est d'ailleurs pas illégitime pour les entreprises de l'économie sociale de vouloir démontrer la qualité de leur gouvernance ou l'efficacité de leur organisation économique et humaine. Et parfois la démonstration prend la forme comparative. C'est d'ailleurs dans cet esprit de juste sincérité que les promoteurs du Bilan sociétal ont travaillé à rendre universels le mode d'interrogation et les champs du questionnement. C'est pourquoi le bilan sociétal est aujourd'hui mené dans des entreprises

¹⁰ Voir la synthèse de l'expérimentation du Bilan Sociétal dans 5 associations rennaises en 2005 : <http://www.audiar.org/emploi/doc/bilan-societal.pdf>

¹¹ Voir BODET C. et PICARD D. (2006) "Le bilan sociétal : De la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale," *Revue Développement Durable et Territoires Consultable sur* : <http://developpementdurable.revues.org/document1615.html> Dossier 5.

TPE ou PME hors champ de l'économie sociale. Le mode participatif et dynamique d'interrogation peut fonctionner quels que soient la taille et le statut juridique de l'entreprise.

Toutes les entreprises fonctionnent selon les principes ou logiques d'action plurielles rappelées à de nombreuses reprises par Boltanski et Thévenot (1991) dans leurs travaux, et c'est une articulation particulière entre elles qui à un moment peut permettre de mener une évaluation de type sociétale dans une entreprise.

L'élément déterminant majeur de choix réside dans la finalité que l'entreprise accorde à l'évaluation sociétale. A qui est principalement destinée cette mise en interrogation ? Quel est le destinataire réel, supposé ou sublimé de l'évaluation sociétale ? Si l'objectif est avant tout externe, lié à un souci de meilleure communication publique, il y a de fortes chances que le bilan sociétal ne réponde pas totalement aux attentes. Si l'évaluation est avant tout souhaitée comme participative et collective dans un but d'amélioration interne des process de décision, de production dans une logique de responsabilité et de transparence alors une évaluation de type bilan sociétal est possible.

L'universalité des indicateurs n'est aujourd'hui pas encore atteinte mais un large consensus s'est construit autour des grands champs de responsabilité et différents projets de normes voient le jour (cf. normes ISO 26000 par exemple). Bien qu'il faille se réjouir des tentatives de rapprochement conceptuel et méthodologique, il faut veiller à ce que les logiques d'universalité ne mènent pas tout droit à des normalisations impérieuses et partiales. Les logiques du marché risqueraient de trop rapidement corseter la diversité. Le risque est d'autant plus réel que les entreprises de l'économie sociale cultivent encore trop souvent l'idée qu'il faut absolument utiliser les techniques et les véhicules des entreprises cotées pour pouvoir se faire reconnaître. Or ces indicateurs sociétaux et ces démarches d'audit sont très souvent issus des obligations nées de la loi NRE et leur nature très peu participative puisque issues de logiques communicationnelles externes. Elles ne seront pas remises en cause ici mais nous souhaitons qu'elles se conjuguent davantage à la méthode participative de regards croisés du Bilan sociétal et qu'elles viennent venir nourrir le débat de l'universalité plurielle plutôt qu'assurer la promotion d'un modèle unique d'entreprise.

C'est pourquoi plusieurs mouvements d'économie sociale ont choisi en 2001 de créer le Groupement européen pour le Bilan social (GEBS) afin de partager leurs réflexions, leurs pratiques, et définir un cadre commun de référence sur les conditions d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises principalement au sein de l'économie sociale.

2. SPECIFICITES DE L'ESS ET UNIVERSALITE DES QUESTIONNEMENTS

2.1. Gouvernance : les spécificités de l'ESS ont conduit à une évaluation poussée du type de gouvernance dans l'outil Bilan Sociétal

Le Bilan Sociétal est en rapport étroit avec la question de la gouvernance d'entreprise au sens large : c'est un outil de reddition (pour « rendre compte ») supplémentaire, de dialogue avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Vecteur de transparence et de responsabilité, il participe d'un mouvement de renforcement des possibilités de contrôle, non seulement des actionnaires ou sociétaires mais de l'ensemble des parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise (Capron et Quairel PLAN C. A., 2002).

Par la méthodologie du regard croisé, invitant les différentes parties prenantes à participer à l'ensemble de la démarche engagée par l'entreprise, le Bilan sociétal offre une originalité propre particulièrement impliquante et exigeante, en particulier pour les managers de l'entreprise. Accepter de confronter sa vision de l'entreprise avec celles d'autres parties prenantes, notamment internes, c'est prendre le risque d'identifier des zones de dissensus sur des aspects sensibles du fonctionnement de l'entreprise et d'accepter la remise en cause d'un certain nombre de certitudes établies. Mais c'est aussi la possibilité de reconnaître les zones de consensus partagé, les points forts sur lesquels s'appuyer pour travailler sur les points faibles. Le Bilan Sociétal, en réinterrogeant par ses questions le projet et le mode de fonctionnement de l'entreprise, sert à éclairer, d'une manière partagée, ce qui devra constituer une démarche de progrès pour l'avenir et qui pourra être construite collectivement.

Parce que l'ESS revendique des valeurs spécifiques et un autre mode d'entrepreneuriat -son slogan n'est-il pas : « entreprendre autrement »-, il était normal qu'au travers des 9 domaines de réflexion thématique définis par le Bilan Sociétal, un questionnaire particulièrement pointu soit apporté sur les aspects de gouvernance et de management. En effet, la

gouvernance des entreprises de l'ESS est caractérisée par trois spécificités fondamentales : le pouvoir remonte de la base vers le management, la légitimité émane du vote et de l'adhésion de sociétaires ou des adhérents ; les processus de décision sont fidèles au principe démocratique « une personne, une voix » ; enfin, la recherche du profit est considérée comme un moyen pour réaliser leur projet et non comme un objectif en soi. La gouvernance démocratique est donc au cœur des pratiques de l'ESS et traverse l'ensemble des familles qui la compose.

Si on regarde de plus près 3 domaines d'investigation du Bilan Sociétal qui concernent l'organisation du travail, les ressources humaines et les acteurs internes-citoyens de l'entreprise, on retrouve beaucoup de questions ayant trait à la façon dont s'organise cette gouvernance démocratique et à la participation des salariés dans le cadre d'une citoyenneté interne :

- « *Y-a-t-il une négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ?* »
- « *Le droit d'expression des salariés est-il organisé ?* »
- « *La participation des coopérateurs ou salariés aux assemblées est-elle importante ?* »
- « *Le processus de production est-il présenté aux salariés ?* »
- « *Existe-t-il un tutorat organisé ?* »
- « *Le nouveau salarié est-il présenté aux différents services ?* »
- « *L'entreprise est-elle présentée au nouvel embauché ?* »
- « *Y-a-t-il des initiatives solidaires proposées par les salariés et soutenues par l'entreprise ?* »
- etc.

Le dernier domaine d'investigation du Bilan Sociétal porte sur les Finalités-Valeurs-Éthique de l'entreprise : là encore et de manière très incisive, le mode de gouvernance est interrogé, relié de manière explicite aux valeurs de référence de l'ESS. Les questions portent sur l'affichage des valeurs et leur lisibilité auprès notamment des salariés, les modes de communication et de transmission organisés au sein de l'entreprise, le respect des procédures

et de la législation, la transparence des décisions auprès des différentes parties prenantes, les modes d'élection et de participation aux différentes instances de décisions, l'éthique des comportements de l'entreprise.

À l'heure de la généralisation de la communication des entreprises autour de leur responsabilité, de leurs valeurs, et de leur éthique, ces questions de gouvernance sont centrales quelques soient les types d'entreprise ou leur taille.

La structure et le mode de questionnement du Bilan Sociétal portent une pertinence intrinsèque pour interroger la gouvernance de tout type d'entreprise : à l'intérieur de l'ESS comme pour des PME ou des établissements de grands groupes sensibles à leur intégration dans le territoire.

2.2. Quel modèle économique de l'évaluation ?

Lorsqu'une organisation s'engage dans une évaluation de sa responsabilité sociale, qui doit en supporter le coût ? L'organisation elle-même ? La collectivité ? Un mixte des deux ? Dans le cas de l'évaluation des firmes cotées, les gestionnaires de fonds « éthiques » peuvent également figurer parmi les financeurs.

Dans le cas de financements publics des évaluations, quel est le niveau le plus pertinent : les collectivités locales, la région, le pays, l'Europe ?

Il n'y a aujourd'hui pas de modèle économique idéal. Les organismes d'évaluation ont du mal à trouver leur équilibre, et le modèle dominant de « l'évalué-payeur » pose un certain nombre de questions :

- quid de la validité de l'évaluation lorsque l'évalué « finance » l'évaluateur ? N'y a-t-il pas un risque « d'acheter » son évaluation ? Il en est de même lorsque l'organisation évaluée est actionnaire de l'évaluateur. Il y a là un risque sérieux de collusion entravant la marge de manœuvre de l'évaluateur.

- le coût d'une évaluation ne peut pas être supporté par toutes les organisations. Comment faire en sorte que les organisations les plus faibles financièrement puissent bénéficier d'une évaluation ? Les PME, les associations... sont pour la plupart exclues de fait des chantiers

d'évaluation, mis à part lorsque des dispositifs spécifiques sont mis en place pour contrecarrer cette inégalité d'accès.

Ces dispositifs spécifiques peuvent nous aider à imaginer un modèle possible de l'évaluation de la RSEE. L'exemple du Bilan Sociétal réalisé à l'initiative des collectivités locales dans les associations rennaises volontaires est à ce titre intéressant à étudier.

L'objectif du Codespar (Conseil de Développement du Pays de Rennes) était de trouver un outil permettant d'évaluer et de valoriser les apports de l'économie sociale et solidaire à la vie locale, dans une perspective de développement durable. L'idée était également que cette initiative soit à l'origine d'un renforcement des relations et du partenariat entre les associations et les institutions du territoire (élus, administrations locales...) pour améliorer la qualité des prestations rendues à la collectivité.

Il a été ainsi proposé à des associations rennaises de participer à l'expérimentation de l'outil Bilan Sociétal dans un cadre collectif (cinq associations réalisaient leur Bilan Sociétal sur la même période, avec des temps d'échanges collectifs inter association) et sans être contraintes par la question financière, puisque le financement était entièrement public (DRASS, Conseil Régional, Rennes Métropole, ville de Rennes, Conseil Général d'île et Vilaine).

Outre la nécessité d'adaptations techniques marginales, ces Bilans Sociétaux ont permis de valoriser les apports des associations en terme d'utilité sociale par une analyse transversale des organisations (économique, sociale et environnementale). Ils ont également permis à ces associations d'accroître leur visibilité et d'entamer un débat interne et externe sur leurs points forts et la définition de pistes de travail.

Aucune de ces associations n'aurait pu, faute de moyens financiers suffisants, entrer dans une démarche Bilan Sociétal s'il n'y avait pas eu une mobilisation publique autour de ce type d'évaluation.

Associer la problématique du financement de l'évaluation et l'inscription territoriale des entreprises constituent une importante piste de réflexion. En effet la territorialité des entreprises est aussi une question de responsabilité sociale. On fait ici référence aux firmes financiarisées (i.e. dont le capital est détenu dans le cadre de portefeuille financier type fond

de pension) dont la mobilité du capital est une des toutes premières caractéristiques et dont la volatilité est souvent pointée lorsque les dégâts se mesurent localement (délocalisation, fermeture de site...). La responsabilité territoriale de l'entreprise, son inscription dans la durée auprès d'un sol, d'une population et des pouvoirs publics peut être comprise comme une démarche de responsabilité, associant développement durable et territoire. L'implication des acteurs territoriaux dans les démarches d'évaluation peut ainsi constituer une configuration efficace pour jeter les bases d'une nouvelle forme de contrat social s'appuyant sur une meilleure connaissance commune et une plus grande confiance réciproque.

CONCLUSION : POUR UNE « HAUTE QUALITE ENTREPRENEURIALE »

La question de l'évaluation dans l'économie plurielle renvoie à la nature des engagements des différents acteurs et à leur positionnement en ce qui concerne les enjeux écologiques et sociaux. L'évaluation incite à une forme de retour aux fondements des projets et de projection vers un futur souhaitable. Elle s'inscrit dans une injection de sens dans l'organisation et le monde du travail.

Un vaste mouvement de quête de sens touche l'entreprise de façon générale. C'est avec un certain mimétisme que se trouvent mobilisées les notions de responsabilité sociale, assez largement inscrites dans des logiques de projet. Se retrouve ici la fonction mobilisatrice du projet collectif comme figure du nouvel esprit du capitalisme.

L'évaluation, considérée comme la mesure ou la production d'information, se traduit par la prolifération d'objets communicationnels en matière de responsabilité d'entreprise (charte, rapport, site, convention...).

Les démarches d'évaluation de la responsabilité doivent ainsi être considérées comme une composante à part entière des relations sociales de l'entreprise avec son milieu : elles produisent des données pour communiquer d'une part et elles résultent de processus communicationnels (internes notamment) d'autre part.

L'évaluation mérite alors d'être abordée non comme un objet ou une question technique, professionnalisée, mais relève, au contraire d'un projet politique qui suppose d'être porté par et dans l'entreprise. Loin d'évacuer le « social » et le travail, l'évaluation peut permettre, au

contraire, de le resituer au cœur de l'organisation. Les conditions de production de l'évaluation et des discours sur la responsabilité et le projet méritent donc d'être scrutées avec soin. Trois modèles sont discernables :

- Pilotée par le haut. L'évaluation est voulue par le management ; elle est mise en œuvre sous son contrôle à des fins stratégiques. C'est une situation classique en matière de communication de RSE : le reporting est institué, pour ne pas dire instrumenté, aux fins de constituer une identité de firme responsable.
- Professionnalisée. L'évaluation est prise en charge par des services spécialisés qui se saisissent de la portée stratégique de l'évaluation pour légitimer leur position. Cette analyse en terme de logique d'acteur peut être appliquée à différentes professions dans l'entreprise, particulièrement autour de la qualité (pilotage par les normes) et de la communication. La technicisation de l'évaluation renvoie à son autonomisation dans l'entreprise ; c'est dans ce sens qu'elle peut échapper (partiellement au moins) à un contrôle politique /managérial. La professionnalisation de l'évaluation peut aussi induire une forme de désappropriation pour l'entreprise : évaluée en externe elle perd la main sur les constituant de son évaluation.
- Coproduite. L'évaluation peut être l'occasion d'une production collective dans l'entreprise ; une production collective qui aboutit à des formes d'engagement traitant notamment du Projet de l'entreprise, de la responsabilité sociale...

Cette dernière forme d'évaluation est d'ores et déjà utilisée par les entreprises de l'ESS avec l'outil Bilan Sociétal, proposant une démarche d'évaluation participative multi parties prenantes.

Le Bilan Sociétal, au travers de son questionnement, permet de mettre en valeur la richesse essentielle des entreprises de l'ESS, c'est à dire leur potentiel humain. Par son mode d'organisation et de pratiques, par ses valeurs qui lui donnent sens, l'entreprise d'ESS doit pouvoir réunir les conditions d'une adhésion de ses parties prenantes favorable à une meilleure performance économique et à une plus grande reconnaissance extérieure. À l'heure des délocalisations, de la casse humaine dans les entreprises, avec son cortège de maux et de mal être facteurs de démobilité et de démotivation, les modes de gouvernance et de management deviennent une ambition stratégique de première importance. Les entreprises de

l'ESS peuvent relever ce défi par des pratiques de « haute qualité entrepreneuriale » porteuses d'inventivité, d'autonomie, de créativité et d'utilité sociale en leur sein et pour la collectivité.

La recherche du sens devient une question primordiale. Or, historiquement, l'ESS traite de cette question du sens en répondant, par ses actions et son mode de fonctionnement à une aspiration légitime de mieux-être individuel, de cohésion sociale, de transformation des modes de vie et des relations interhumaines. C'est en cela que les entreprises de l'ESS ne doivent pas hésiter à « convoquer le projet » comme disait Georges RINO, fondateur de Chèque Déjeuner, quand le sens de l'action menée ne semble plus en cohérence avec les fondements. Le Bilan sociétal peut permettre de se poser et de se reposer les bonnes questions pour y arriver.

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA M. et REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*. Paris: Albin Michel.
- BODET C. et LAMARCHE T. (2006), Le bilan sociétal : Un processus participatif multi parties prenantes pour la responsabilité sociale de entreprises. In DE LA BROISE P. et LAMARCHE T., *Responsabilité sociale : Vers une nouvelle communication des entreprises ?* Lille: Septentrion.
- BODET C. et PICARD D. (2006), Le bilan sociétal : De la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale. *Revue Développement Durable et Territoires Consultable sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1615.html>* Dossier 5.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard-NRF.
- CAPRON M. et LESEUL G. (1997), Pour un bilan sociétal des entreprises. *Revue des études coopératives et mutualistes et associatives RECMA* 277, 28-41.
- CAPRON M. et QUAIREL F. (2002), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. In PLAN C. A., *Gouvernement d'entreprises et gestion des relations avec les parties prenantes*: CGPlan.
- DE LA BROISE P. et LAMARCHE T. (2006), *Responsabilité sociale : Vers une nouvelle communication des entreprises ?* Lille: Septentrion.
- LORDON F. (1999), Croyances économiques et pouvoir symbolique. *L'Année de la régulation* 3, 169-210.
- THERET B. (1992), *Régimes économiques de l'ordre politique : Esquisse d'une théorie régulationniste des limites de l'état*. Paris: PUF.