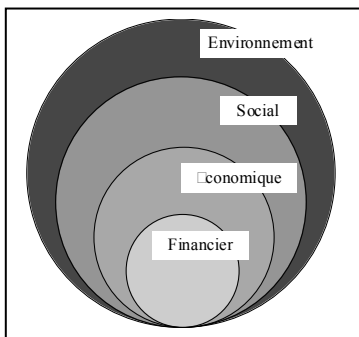


ÉVALUER ET RENDRE COMPTE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Tel que mentionné dans l'InfoDD précédent, il est important pour une entreprise de mesurer et d'évaluer ses impacts et ses activités sur la voie du développement durable (DD), voire sa performance globale. En fait, l'évaluation permet de révéler les points faibles et les points forts de l'entreprise. Cette évaluation permet aussi à l'entreprise de rendre compte de ses activités à ses différentes parties prenantes avec le processus de *reporting*.

Comme les responsabilités de l'entreprise s'élargissent avec le DD et que dorénavant elle doit rendre des comptes à différentes parties prenantes, l'aspect financier comme seule mesure de la performance ne convient plus. L'entreprise doit montrer à ces parties comment elle se conduit dans sa globalité c'est-à-dire au plan social, environnemental et économique (souvent appelé le *Triple Bottom Line*). Certains auteurs suggèrent que l'entreprise devrait aussi évaluer ses relations avec les tiers, sa gouvernance et son engagement sociétal, c'est-à-dire son engagement dans le milieu où elle opère, et même son progrès afin de montrer sa volonté de contribuer de façon continue à un monde meilleur.



Avec le DD et la RSE, on parle donc de performance au pluriel et où les différentes performances sont emboîtées les unes aux autres comme des poupées russes, voire sont en interaction les unes aux autres. Cette multidimensionnalité et cette interdépendance des performances rendent l'évaluation beaucoup plus complexe. D'ailleurs, les outils de mesure existants ne permettent pas encore d'évaluer cette interaction (Norme ISO 14000, Norme

EMAS, Norme SA8000, Norme AA 1000, Guide SD 21000, Norme ISO 26000, Balanced Scorecard (BSC), Triple Bottom Line reporting (TBL), Reporting GRI). Mentionnons toutefois que le BSC ou tableau de bord prospectif (et ses dérivés: le « *Sustainability Balanced Scorecard* » et le « *Total Balanced Scorecard* »), le TBL et le GRI traitent de la dimension globale de la performance, mais n'échappent pas à la vision segmentée de la performance globale. À ce stade-ci, l'importance est de ne jamais focaliser exclusivement sur une seule dimension du DD.

La Triple Bottom Line est la transposition de la notion de développement durable en entreprise, par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles :

- *Social: conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (ou stakeholders), (People)*
- *Environnemental: compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet)*
- *Économique (Profit).*

Triple Bottom Line correspond donc au triple P - People, Planet, Profit; ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la Bottom Line (ou dernière ligne du compte de résultat), c'est-à-dire au résultat net.

Le GRI est, semble-t-il, le standard de *reporting* le plus avancé en matière de DD. Il repose sur des indicateurs de performance selon les trois dimensions du DD:

- Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.
- Les indicateurs environnementaux évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.
- Les indicateurs sociaux mesurent les impacts de l'organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

Malgré une absence de mesures d'interactions entre les performances, ou de transversalité entre les trois dimensions, le GRI propose toutefois des pistes pour la création d'indicateurs intégrés à travers des

indicateurs systémiques et des indicateurs croisés. La création de tels types d'indicateur fait cependant face à des obstacles techniques et culturels. À titre d'exemple, les indicateurs croisés se limitent à deux dimensions (comme les ratios) car il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Tandis que les indicateurs systémiques étant élaborés principalement au niveau macroéconomique ne permettent pas la comparaison. Et cette question de la comparabilité des indicateurs est importante en DD. Effectivement, il importe de trouver des unités de mesure commune pour permettre la comparaison d'une année à l'autre, d'une unité à l'autre, d'une entreprise aux autres, voire des meilleures pratiques mondiales.

Sans s'éterniser sur les « indicateurs », notons qu'il en existe d'autres types: indicateurs de processus, indicateurs de résultats, indicateurs de système. Dans un contexte d'évaluation pour le *reporting*, ce sont les indicateurs de résultats qui importent. Effectivement, les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle obtienne des résultats, et non qu'elle fasse des efforts ou fait preuve de bonnes intentions. Également, trop souvent on voit des entreprises qui amorcent une démarche de progrès, mais qui s'arrête en cours de route. D'où l'important de focaliser sur les résultats. Et pour être cohérent avec une démarche de progrès, on pourrait penser à noter à la négative toutes les promesses non tenues par l'entreprise. Ou inclure dans son tableau de bord des indicateurs de non-développement durable pour mettre en évidence ses maillons faibles.

Le rapport de développement durable doit comprendre les thèmes et les indicateurs qui sont:

- pertinents: c'est-à-dire qui représentent les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs pour l'organisation tout en étant susceptibles d'influer sur les appréciations et décisions des parties prenantes. C'est en considérant entre autres la mission de l'organisation, les préoccupations exprimées par les parties

prenantes et les attentes sociales qu'il est possible de déterminer la pertinence des informations.

- exhaustifs: c'est-à-dire suffisants pour bien représenter les impacts économiques, environnementaux et sociaux et pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'entreprise sur la période de reporting.

Le dialogue avec les parties prenantes peut servir d'instrument pour assurer cette pertinence et cette exhaustivité des indicateurs. Effectivement, il permet à l'entreprise une meilleure compréhension des attentes et des intérêts de celles-ci. Aussi, les parties prenantes peuvent être interpellées dans le choix des indicateurs, notamment à partir de mesures co-construites selon un processus de compromis mutuel. On dit d'ailleurs du choix des indicateurs qu'il relève d'un arbitrage politique. Effectivement, les parties prenantes ne défendent pas tous les mêmes intérêts, lesquels peuvent parfois être contradictoires. Construire un système d'indicateurs relève donc d'un processus concertatif et stratégique entre l'entreprise et ce qu'elle juge pertinent pour améliorer sa performance sociale et environnementale, et les différentes parties prenantes via leurs attentes et intérêts. Mentionnons que dans le cadre du GRI, les indicateurs de base proposés ont été mis au point via un processus participatif multiparties prenantes.

Nous sommes très loin d'avoir couvert l'ensemble du sujet de l'évaluation et du reporting de la performance globale. Il faut se rappeler que le DD exige de l'entreprise une transparence qui se fait notamment via le rapport de DD. La crédibilité de celui-ci ne peut se faire que par un bilan soutenu d'éléments tangibles, chiffrés et vérifiés sur les impacts environnementaux et sociaux. Comme il appartient à l'entreprise de définir la liste d'indicateurs qui rend compte de son activité, de ses objectifs, de sa stratégie et de sa performance, celle-ci ne doit pas passer sous silence intentionnellement les enjeux clés de ses activités. La concertation avec les parties prenantes dans le choix des indicateurs permet de réduire ce risque.