

5<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE  
Grenoble 10-11 janvier 2008

**Transversalité de la RSE**  
(partie « comportement social de l'entreprise »):

Sabine Sépari  
MCF HDR Sciences de Gestion  
LOG Laboratoire Orléanais de Gestion

**La RSE n'est pas plus facile pour les organisations de l'économie sociale !**

- L'émergence ou plutôt l'intérêt porté à la RSE touche tous les secteurs de l'économie et tous les pays : entreprises de l'économie marchande et de l'économie sociale, pays développés et en voie de développement. Les objectifs et les approches ne sont peut être pas homogènes mais la volonté de formaliser cette dimension est partout présente.

- Cette prise de conscience permet ou oblige à se poser des questions sur ce qu'est la RSE pour une organisation et en particulier une organisation sociale et solidaire et à formaliser des indicateurs spécifiques pour ces organisations. N'est-ce pas plus simple, plus direct, mieux compris dans une entité dont l'objet correspond à une utilité sociale ? Peut-on facilement traduire les objectifs et les activités sociales en responsabilité sociale ? Y a-t-il des indicateurs spécifiques ? La confrontation de pratiques montrent qu'il y a autant de questions, voire davantage dans des organisations « sociales » que dans les autres.

Après avoir essayé de délimiter les attentes des organisations de l'économie sociale face à la RSE, nous présenterons des démarches et des outils de pilotage mis en place pour ces organisations avec les difficultés rencontrées.

Cette présentation correspond à un travail empirique sur le terrain de l'économie sociale et non une analyse théorique abstraite. J'accompagne plusieurs organisations de l'économie sociale ( CE de la RATP, de la SNCF, CCAS de EDF, hôpitaux et maisons de retraite) dans la mise en place de tableaux de bord sociaux pour piloter les RH et la RSE. C'est l'observation des nombreuses difficultés qui apparaissent pour traduire la RSE par rapport aux valeurs de l'entreprise et pour élaborer des indicateurs de pilotage qui structure cette communication.

## 1/La difficile délimitation de la RSE pour l'économie sociale

Il s'agit de cerner le champ de l'économie sociale pour en délimiter les besoins en matière de RSE.

### 11- Les caractéristiques et la place de l'économie sociale

L'économie sociale regroupe des organisations avec des statuts d'associations, de mutuelles, de fondations, de coopératives avec un projet, des valeurs, des objectifs et des principes d'action spécifiques. Le projet correspond à une volonté de changer une situation, de solutionner un problème par des comportements sociaux différents.

Une organisation sociale est porteuse d'une vision de la société qu'elle essaie de faire partager. Les valeurs de solidarité, de non lucrativité, de démocratie fondent les règles de fonctionnement et d'action de ces organisations. Les objectifs sont sociaux et sociétaux, non économiques et orientent les principes d'action respectant les personnes.

L'éthique des entreprises de l'économie sociale peut se traduire par les principes suivants :

- Un statut privé
- La primauté de l'Homme sur le capital,
- Un but non lucratif ou de non recherche de profit,
- Un secteur économique à part entière qui œuvre sur le marché mais avec ses principes propres,
- L'indivisibilité des réserves : patrimoine collectif et impartageable,
- Une finalité explicite au service de la collectivité : intérêt général et utilité sociale,
- Un processus de décision démocratique : « une personne, une voix » (et non « une action, une voix » comme dans le capitalisme),
- Une autonomie de gestion,
- Un ancrage territorial ou sectoriel.

L'exemple de la structure montée par Muhammad Yunus, dans le domaine de la micro finance (La Grameen Bank en 1978), pour aider le financement de projets sans coûts exorbitants de crédits tout en respectant les personnes et en essayant de changer les comportements et les mentalités sur ce problème, en est une bonne illustration ; sa mission est de faire accéder des personnes, exclus des modes de financement classiques, au système économique, pour les éloigner dignement de la pauvreté.

Ces caractéristiques impliquent des critères d'efficacité et des indicateurs de pilotage particuliers car elles intègrent aussi bien des dimensions économiques avec des contraintes de rentabilité et des dimensions sociales, des comportements humains.

Une entreprise sociale est au service de l'intérêt collectif, avec une finalité sociale plus importante que la finalité économique ; les dimensions sociales doivent donc être délimitées précisément pour bien piloter les activités afférentes.

Actuellement on recense plus de 830 000 entreprises dans l'économie sociale, regroupant près de 2 millions d'emplois salariés et 1 million d'ETP au titre du bénévolat et du volontariat :

*Répartition des acteurs*

<i>Répartition par principaux types de statuts</i>	20 000 Coopératives	3 000 Mutuelles	800 000 Associations
<i>Effectifs</i>	485 00 salariés	58 000 salariés 110 bénévoles dans la santé	980 000 salariés

Plusieurs définitions de l'entreprise sociale, émanant de divers organismes, mettent l'accent sur des spécificités différentes :

\* OCDE : « toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la **satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux**, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens et de services, des **solutions innovantes** aux problèmes d'exclusion et de chômage. »

\* ESSEC : « une initiative privée au **service de l'intérêt collectif**, une entreprise dont la finalité sociale est supérieure ou égale à la finalité économique. »

\*La 2<sup>ème</sup> Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité (Québec, octobre 2001) a défini ainsi l'économie sociale : « L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction **d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie** à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la **personne humaine au centre du développement** économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen ».

De ces définitions, il ressort que la RSE constitue la finalité des organisations de l'économie sociale. Leurs objectifs et leurs activités visent à aider la personne humaine et la collectivité dans de nombreux domaines (santé, éducation, loisirs, financement, etc.). La responsabilité sociale et environnementale est implicite dans leur fonctionnement puis qu'elle représente leur raison d'être. Alors même que les entreprises de l'économie marchande ont besoin (ou sont contraintes) d'affirmer aujourd'hui cette dimension, les organisations de l'économie sociale l'ont toujours intégré.

Il paraît alors intéressant d'analyser les pratiques de pilotage de ces organisations : leur identité et leur expérience permettent-elles de faire ressortir des démarches pertinentes, des outils transférables aux autres entreprises ?

Les enquêtes et analyses menées sur le terrain montrent que ce n'est pas le cas :

- tout d'abord la délimitation explicite de la RSE est délicate (point 1.2)
- ensuite sa traduction concrète dans les activités et la mise en place d'indicateurs sont difficiles (point 2.2)

## 12- L'économie sociale et la RSE

L'ORSE définit la RSE à partir de plusieurs approches très vastes : le comportement et la responsabilité d'une entreprise face à l'éthique, à l'environnement, aux différentes parties prenantes et à tous les citoyens, au développement durable, qui restent difficiles à traduire directement en indicateurs.

Le livre vert européen, en 2001, décline plus précisément **la RSE en deux pôles** :

- un pôle interne : avec 4 items = gestion des ressources humaines, santé et sécurité au travail, adaptation au changement, gestion des retombées sur l'environnement.
- un pôle externe : avec 4 items = communautés locales, partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs, droits de l'homme, préoccupations environnementales à l'échelle planétaire.

Ces définitions restent générales pour toutes les entreprises, même pour celles de l'ESS et peu opérationnelles.

Pour cerner la RSE d'une organisation, avant de la piloter, il semble nécessaire de délimiter les valeurs que souhaitent proclamer une entreprise au travers de ses activités (qu'elles soient économiques, sociales, sociétales). Les organisations sociales mettent en avant leurs missions, leur projet, leur raison d'être, leur volonté de donner la primauté à l'humain, au social et au sociétal, voulant « fonctionner » autrement à côté des entreprises « capitalistes » dans une économie marchande.

Or, la RSE est difficile à délimiter pour ces organisations alors même que cela pourrait sembler aller de soi, être implicite dans la constitution et le fonctionnement même de ces entités.

L'observation du fonctionnement de ces organisations montre que **les valeurs ne sont pas si facilement reconnues**. L'histoire de leur constitution, leurs objectifs premiers, qui sont par définition sociaux et sociétaux, ne sont pas toujours intégrés, de manière permanente, dans les pratiques. Les acteurs ne les délimitent pas bien ou les déconnectent de leurs actions quotidiennes.

Plusieurs raisons peuvent être proposées :

D'une part, les acteurs de ces organisations ne constituent **pas un groupe homogène** : il y a des élus proches de l'idéologie de l'organisation mais aussi des salariés fonctionnels, opérationnels, qui ne sont pas militants, qui ne sont pas nécessairement intéressés et impliqués par les valeurs de l'entité ; et pourtant, ils doivent coopérer et faire vivre ensemble l'organisation. Les « jeunes » recrues n'ont pas participé à la constitution de ces organisations, aux luttes pour les faire admettre et reconnaître. Le dilemme militant/gestionnaire apparaît de plus en plus fréquemment dans les organisations de l'économie sociale et solidaire.

D'autre part, les contextes économiques et les **contraintes financières** imposent de tenir compte de paramètres tels que la rentabilité, la productivité, l'efficacité, ce qui peut être perçu comme antagoniste avec les variables sociales. Les critères économiques apparaissent alors d'un tel poids qu'ils peuvent obérer les valeurs sociales et génèrent beaucoup d'indicateurs financiers.

Les premiers besoins exprimés actuellement par ces organisations, en matière de RSE, correspondent donc à la **formalisation explicite**, pour diffuser clairement, tant à l'intérieur pour le personnel, qu'à l'extérieur pour les partenaires, **les valeurs** centrales de l'organisation, les missions, les activités et les procédures de fonctionnement.

C'est un affichage nécessaire pour se démarquer des autres entreprises et pour assurer une cohérence de fonctionnement.

Cette première demande peut paraître étonnante mais reflète un réel besoin rencontré dans plusieurs organisations de l'ESS (le CE de la RATP, la DRH du centre J.P. Timbaud).

Ainsi, par exemple, le centre des activités sociales (CCAS) de EDF-GDF a souhaité rédiger une charte, quant à son engagement pour le développement durable, diffusé à l'ensemble de ses membres pour bien fixer ses valeurs.

Une fois ces valeurs exprimées, de manière littéraire et globale, il est nécessaire de les appliquer aux activités de ces organisations : c'est leur deuxième demande : comment traduire concrètement les valeurs dans les activités ?

Apparaît alors la notion d'**utilité sociale** : que met-on alors derrière le terme d'utilité sociale ? Est-il pertinent pour cette démarche de pilotage ?

## 2/ La traduction de la RSE en « utilité sociale »

Après avoir délimité la notion d'utilité sociale, nous analyserons les démarches pour mettre en place la RSE à partir de l'utilité sociale.

### 21- L'utilité sociale

Les acteurs de l'économie sociale oeuvrent, dans diverses activités, en ne remettant pas en cause le mobile de la richesse, du profit monétaire mais en cherchant à produire du bien être individuel et/ou collectif, un intérêt social (lien social, réduction des inégalités, éducation populaire, etc...). Ainsi émerge la notion d'utilité sociale liée aux activités des organisations. D'une part l'utilité sociale permet de positionner les organisations de l'économie sociale par rapport aux entreprises privées ; d'après J. Gadrey (séminaire IES 10 fév 2005) l'utilité sociale, comme convention émergente, marque le territoire des organisations de l'économie sociale en revendiquant des régulations juridiques et fiscales spécifiques. La convention serait que, si une organisation de l'économie sociale est en concurrence avec une entreprise privée lucrative, la justification de sa spécificité réside dans l'existence constatable de contributions à l'intérêt général, à l'utilité sociale, que ne fournit pas ou moins bien l'entreprise privée. D'autre part, pour une dimension opérationnelle, en essayant de définir et de délimiter l'utilité sociale pour les activités d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, il peut être, ensuite, plus facile de faire le lien et de mesurer ainsi la RSE.

En effet les valeurs (missions, projets) d'une entreprise peuvent être traduites, de manière concrète et explicite, par les utilités produites par les activités ; ainsi apparaît une articulation opératoire possible :

**Valeurs** (liste de valeurs)

↳ domaines d'**activités** (liste d'activités par valeur)

↳ **utilités sociales** (liste d'utilités par activités)

↳ **indicateurs** ( liste d'indicateurs par utilité)

Cette notion peut être transférée aux entreprises de l'économie marchande souhaitant expliciter et formaliser un comportement RSE.

L'utilité sociale a été définie<sup>1</sup> à partir de cinq valeurs :

- la primauté du projet sur l'activité
- la non-lucrativité et la gestion désintéressée
- l'apport social des associations
- le fonctionnement démocratique
- l'existence d'agrément.

L'utilité sociale est donc définie, aussi bien par **l'apport des activités** (à la société et aux hommes) de l'organisation de l'ESS, que par son **mode de fonctionnement interne**. On peut essayer de décliner ces deux dimensions, que l'on retrouve aussi dans la délimitation de la RS des entreprises classiques :

*Les deux dimensions de l'utilité sociale*

<i>Axe externe : les activités</i>	<i>Axe interne : le fonctionnement</i>
Bénéfices individuel pour les usagers	Transparence de gestion
Bénéfices pour le collectif (lien social)	Relations entre permanents, bénévoles et dirigeants
Bénéfices pour le local et territorial	Efficacité de l'utilisation des RH, des ressources financières

Pour les activités exercées par les organisations de l'ESS, à partir d'observations des pratiques, plusieurs thèmes ont été listés pour mieux délimiter l'utilité sociale :

- l'utilité sociale à forte composante économique : la richesse économique créée ou économisée par l'ESS
- les thèmes de la lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement durable et développement humain
- les thèmes liés au lien social de proximité et à la démocratie participative
- les thèmes liés à l'innovation sociale et solidaire
- les thèmes liés au don, au bénévolat, à la mutualisation, à la gouvernance démocratique.<sup>2</sup>

Pour le fonctionnement, il est également possible de décliner les items :

- formation, aide au développement et à la promotion du personnel
- autonomie, responsabilisation, initiative et participation des acteurs aux décisions

*A titre d'illustration, nous avons essayé de traduire les activités d'un centre de vacances d'une association d'ouvriers et d'employés en termes d'utilité sociale : par exemple :*

<i>activités</i>	<i>Utilités sociales</i>
restauration	- améliorer la diététique - sensibiliser au commerce équitable
hébergement	- proposer des économies d'énergies (eau, électricité)

<sup>1</sup> J.Gadrey, Université Lille 1, rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, programme de recherche « utilité sociale de l'économie sociale et solidaire » février 2004

<sup>2</sup> Pour une présentation plus détaillée des thèmes cf référence précédente

Il est également possible, au lieu de partir d'une définition substantielle, prédéterminée, de mettre en œuvre un processus argumenté et délibératif entre les acteurs d'une organisation sociale pour construire ensemble la délimitation de leur utilité sociale, délimitation évolutive et à reconstruire en fonction des changements internes et externes.

Pour toute organisation, la déclinaison des utilités sociales peut permettre :

**En interne :**

- ▶ de mieux cerner les finalités associatives.
- ▶ de piloter son projet associatif et suivre ses activités.
- ▶ de prendre conscience du sens des actions menées.
- ▶ de mobiliser ses membres sur le projet associatif, aussi bien salariés, militants, bénévoles.

**En externe :**

- ▶ de valoriser sa plus-value sociale auprès de ses partenaires, de ses bénéficiaires.
- ▶ de co-construire l'utilité sociale de ses services dans une approche partenariale.

Il s'agit ensuite de mettre en place une évaluation de ces utilités donc de construire des indicateurs adhoc en face de chaque dimension de l'utilité sociale pour un pilotage efficace .

22- De l'utilité sociale aux indicateurs sociaux

Ainsi l'utilité sociale, en tant que déclinaison opérationnelle des valeurs sociales d'une organisation, peut être la première étape pour élaborer un tableau de bord présentant des indicateurs de la RSE.

La démarche générale proposée serait, en partant des valeurs de la RSE d'associer des utilités sociales puis des indicateurs. Ainsi, par exemple, à partir des thèmes de la RSE proposés par le livre vert européen en 2001 :

*Un essai de traduction des valeurs de la RSE en utilités sociales*

<b><u>RSE</u></b>	<b><u>Utilité sociale</u></b>	<b><u>Indicateurs mesurant l'utilisation sociale</u></b>
<b>≡ valeurs de la RSE à analyser (à partir de la définition du livre vert de l'Europe)</b>	<b>≡_exemples partiels de traduction des valeurs en utilités sociales</b>	
<u>Interne</u>		
* GRH	- Insérer des personnes handicapés dans le personnel  - Développer la démocratie participative	% de handicapés dans le personnel  Nb de réunions d'équipe pour décider collectivement
* sécurité au travail	...	
* adaptation au changement		
* retombées sur l'environnement		
<u>Externe</u>		
* communauté locale		

* partenaires fournisseurs	Travailler avec des fournisseurs locaux pour sensibiliser sur les richesses de la région	% de fournisseurs locaux/ total fournisseurs
* droits de l'homme		
* préoccupations environnementales	Sensibiliser les bénéficiaires sur la gestion des déchets	Nb de pack lessive non toxique vendu

De manière plus concrète, trois exemples sont présentés ci-dessous, résultats d'observations et de recherches (recherche-action) pour la mise en place de tableau de bord de RSE dans des organisations de l'ESS.

La **méthodologie utilisée comprend trois étapes** :

- identifier les activités de l'organisation liées aux valeurs définies
- déterminer la ou les utilités sociales de chaque activité
- trouver un ou plusieurs indicateur pour chaque utilité sociale.

*Exemple 1: Association Zébra 3 (CRES Bretagne, Nantes)*

Cette association intervient sur plusieurs domaines dont un concerne l'intervention dans des activités culturelles. Elle a essayé d'évaluer l'utilité sociale dans le réseau régional « culture et promotion ». Elle a pu délimiter que son utilité sociale consistait principalement à renforcer l'autonomie des personnes ; ainsi elle a défini des indicateurs pour traduire cette utilité, par exemple :

Activité =====>	Utilité sociale =====>	Pratique
<i>projet culturel ==&gt;</i>	<i>Renforcer l'autonomie des personnes Dans la réalisation de leurs actions</i>	<i>le porteur d'un projet doit réaliser lui-même les démarches</i>
		↓ <b>INDICATEURS</b>
		<i>==&gt; Nb de personnes faisant seules Les démarches</i>
		<i>==&gt; nb de démarches réalisées / nb de démarches prévues</i>



## Exemple 2 Association pour l'insertion de chômeur

Une association qui travaille pour réinsérer des individus dans le monde économique « classique » essaie de délimiter les dimensions de son utilité sociale et de construire une grille d'évaluation.

1/ Il apparaît qu'il est possible de distinguer des « bénéfiques » individuels pour la personne concernée et des « bénéfiques » pour la collectivité ; par exemple :

### utilité individuelle

- réduction de l'exclusion professionnelle

\* capacités relationnelles

\* attitude /encadrement ....

- réduction de la désaffiliation sociale

\* sphère familiale

\* santé, hygiène

\* conditions de vie, ....

### utilité collective

- réduction des coûts économique du chômage

- bénéfiques non économiques

\* amélioration des indicateurs sociaux

\* mobilisation citoyenne ...

2/ Ensuite il faut essayer de traduire par des critères ces « utilités » ; ici dans un premier temps, les indicateurs se focalisent seulement sur l'utilité individuelle et essaient de mesurer les impacts de l'insertion sans analyser les actions par elles-mêmes ; extrait de grille :

(1 mauvais 5 bon)

Situation avant l'emploi

Echelle de 1 à 5

Situation 9 mois après

Echelle de 1 à 5

### 1/ critères sur le travail et l'emploi

- rapport personnel au travail

- capacité à réaliser tâches demandées

- capacité à travailler avec collègues

- capacité à travailler avec l'encadrement

- maîtrise de savoir de bases

- maîtrise de savoir faire

### 2/ critères sur la famille et le lien social

- situation familiale

- liens sociaux hors travail

- conditions de logement

- niveau de revenu

- niveau d'endettement

### 3/ critères sur la santé physique et mentale

- état physique général

- degré de dépendance

- estime de soi

### Exemple 3 : Un centre de vacances

Un comité d'entreprise gérant des centres de vacances pour ses salariés, adultes et enfants, souhaite développer fortement, au-delà d'un simple affichage, les valeurs liées au respect de l'environnement, aux économies d'énergie et agir pour sensibiliser ses bénéficiaires à ces dimensions du développement durable.

1/ La 1<sup>ère</sup> étape a été de lister les valeurs que l'organisation souhaitait voir intégrer dans ses activités et les traduire en utilité sociale ; il apparaît ainsi six valeurs et six utilités:

- social & solidaire : promouvoir un brassage social et intergénérationnel
- préservation & précaution : sensibiliser à la protection de l'environnement
- coopération & éducation : lutter contre l'illétrisme
- culture & éducation : faire connaître la culture locale
- efficacité & efficacie : réduire les coûts de l'énergie
- démocratie & participation : intégrer les idées du personnel du centre

2/ Puis au travers des différentes activités des centres de vacances ( animation, restauration, personnel, achats) il a été recherché les tâches qui participaient à la réalisation de l'utilité sociale de ces activités, tant au niveau régional que national, pour ensuite construire pour ces tâches des indicateurs RSE, représentatifs de l'utilité sociale recherchée ; ainsi, par exemple, extrait pour l'activité « achat » du centre de vacances, qui doit respecter des fournisseurs régionaux et nationaux choisis par ces deux autres niveaux :

Activité	==> Indicateurs RSE	
<b>ACHATS</b>		
<b>Utilités sociales liées aux valeurs, recherchées par cette activité</b>  <i>-) social solidaire</i> * commerce équitable  <i>-) précaution</i> <i>prévention</i> * respect écologique * prévention des risques * promotion de l'agri bio  <i>-) coopération</i> * relation avec partenaires locaux * actions communes avec d'autres organismes  <i>-) éducation culture</i>	<b>Niveau national</b>	
	Fournisseurs	I1 : % fournisseurs écolabel / total des fournisseurs
		I2 : % fournisseurs com équitable / total fournisseurs
		I3 : % fournisseurs agri biologique / total fournisseurs
	<b>Niveau régional</b>	
	Fournisseurs	I4 : % fournisseurs écolabel / total des fournisseurs
		I5 : % fournisseurs com équitable / total fournisseurs
		I6 : % fournisseurs agri biologique / total fournisseurs
		I7 : acteur HQE local pour la blanchisserie ? OUI/NON
		I8 : acteur local HQE pour les espaces verts ? OUI/NON
	Electricité	I9 : Nb d'actions pour économiser l'électricité sur une saison
	I10 : Nb d'actions pour sensibiliser les bénéficiaires	
	I11 : % de vélos, voitures	

* sensibilisation à l'écologie au DD - ) <i>efficacité et efficacité</i> * impact sur la région * conditions de travail - ) <i>démocratie et participation</i> * développement de la responsabilisation et de l'autonomie		électriques sur le parc total
	Déchets	I12 :Existence d'un tri sélectif
		I13 :Existence d'un composteur
		I14 :Action sur les produits lessiviers (kit nettoyage)
	Eau	I15 : utilisation et/ou recyclage du papier ? OUI/NON
		I16 :Nb actions pour économiser l'eau sur une saison
		I17 :Nb actions pour sensibiliser les bénéficiaires
	Personnel	I18 : Nb d'idées du personnel retenues par saison

*Le Tableau de Bord a été élaboré à partir des observations, enquêtes et interviews sur des centres de la région Bretagne, puis transféré aux autres régions.  
Le tableau de bord est renseigné une fois par saison et centralisé par le siège*

### 23- Les difficultés de mise en place des tableaux de bord sociaux

Les difficultés rencontrées sur le terrain quant à la réalisation de tableaux de bord sociaux pour la RSE portent autant sur le choix et la définition des valeurs, des critères retenus que sur les comportements des acteurs.

#### - **L'étape de formalisation des valeurs n'est pas spontanée et directe :**

Il est difficile de faire ressortir et d'exprimer ce qui paraît implicite dans une organisation de l'ESS. Les valeurs, la mission, le sens des activités sont mal perçus, mal cernés ou peu exprimés de manière simple et claire ; on retrouve ici le même type de démarche et les mêmes difficultés que pour la mise en place de système - expert : pour les experts les variables et les mécanismes semblent évidents mais ils ont du mal à les exprimer dans un langage compréhensible par des non- experts ; ici, les militants sont conscients des valeurs de manière implicite sans être capables de les décliner précisément. De même

#### - **Les outils de gestion doivent s'adapter au domaine de l'économie sociale et solidaire**

Il s'agit d'élaborer des outils et de proposer des méthodes qui s'adaptent aux besoins réels des organisations de l'économie sociale et de ne pas « plaquer » tel quel des outils des entreprises « classiques » ; même s'ils peuvent être pertinents, car il apparaît une réaction négative. Les acteurs de l'économie sociale ne veulent pas des outils des entreprises économiques marchandes censés ne piloter que des indicateurs financiers et économiques  
La recherche d'indicateurs sociaux doit permettre de traduire les spécificités des activités, d'évaluer clairement et simplement, pour tous, les utilités sociales de ces activités.

#### - **Le comportement des acteurs, tant avant qu'après la mise en place des tableaux de bord, doit être canalisé.**

Ils ne sont pas toujours convaincus de la nécessité d'explicitier les valeurs, les dimensions sociales des activités : Ou cela leur paraît « évident » car associé à l'identité même de

l'organisation, et inutile à évaluer; ou, on observe, que la hiérarchie des valeurs n'est pas la même pour tous, que les acteurs ne sont pas tous conscients ou impliqués de la même manière au sein de l'organisation. Certains ne veulent pas renseigner des indicateurs, de peur d'être «jugés » eux-mêmes, d'autres ne comprennent pas et n'acceptent pas des mesures pour des dimensions sociales et sociétales. Une démarche d'explicitation, de participation, de communication est nécessaire pour faire comprendre et accepter aux acteurs, le bien fondé d'un tableau de bord RSE pour l'affichage et pour le pilotage.

Ces difficultés semblent être récurrentes dans toutes les organisations qui essaient de mettre en place une évaluation de la RSE.

### 3/ Quel apprentissage pour les tableaux de bord RSE ?

Que peut-on retenir de ces expériences pour transférer des bonnes pratiques au sein de toutes les entreprises qui souhaitent mettre en place des tableaux de bord sociaux ?

A partir du repérage des points communs entre les entreprises de l'économie sociale et solidaire et les autres, il est possible de faire ressortir quelques points forts pour les tableaux de bord RESE

#### 31 Divergence et convergence de la RSE pour l'économie « marchande » et pour l'économie sociale et solidaire

Même si les objectifs, le cadre de référence, les caractéristiques des organisations « économiques » et des organisations « sociales » sont différentes, il est possible de s'interroger sur les apports réciproques, les méthodes ou démarches transférables pour améliorer l'évaluation de la RSE de toutes les entreprises.

Une conférence européenne en 2001, « Responsabilité sociale des entreprises et l'économie sociale et solidaire » (site Mediasol) a permis de repérer **trois points de convergence** entre les deux domaines :

- la responsabilité sociale ajoute des objectifs sociaux à des objectifs de rentabilité économique. Il s'agit d'un processus volontaire où les acteurs s'imposent des normes.
- pour les deux domaines, il existe un flou conceptuel, un décalage entre les discours et les pratiques et un besoin de transparence pour vérifier ce qui est fait dans la pratique effective.
- une analyse est à mener sur le lien entre le respect des valeurs et la performance économique : quel coût pour quel investissement ?

Capron et Grima proposent une synthèse des points de convergence et de divergence :

	<i>Gouvernance</i>	<i>Assurance qualité</i>	<i>Engagements sociaux</i>	<i>Réalisations concrètes</i>	<i>Outils d'évaluation et de reporting de la RSE</i>	<i>Communication sur engagement RSE</i>
<b>Firmes capitalistes</b>	Au prorata du capital	Certification sociale & environnementale	Engagement opportuniste	Mécénat Actions caritatives	Bilan social Indice social danois	Publicité commerciale Lobbying Notation

					Méthode AA1000	
<b>Organisations de ESS</b>	Démocratie interne  Association des parties prenantes aux orientations stratégiques	Labellisation & commerce équitable	Engagements inscrits dans les valeurs de l'organisation	Actions globales intégrées  Actions ponctuelles	Audit social  Méthode AA1000  bilan social & sociétal  Révision coopérative	Inconnue ou très faible

### 32 Des problèmes communs

Le travail mené sur le terrain des organisations de l'ESS met en évidence **deux points forts** que l'on retrouve dans les autres entreprises :

#### 1/ Le comportement des acteurs en amont de la démarche

Les acteurs ont beaucoup de difficulté à expliciter les valeurs et à les traduire de manière concrète et opérationnelle pour un pilotage efficace. Il faut les aider à exprimer leurs idées et à délimiter un « bien commun » accepté par tous, au sens de la théorie de la traduction de Calon et Latour.

De plus, il est toujours nécessaire de beaucoup communiquer et d'explicitier, les enjeux, les intérêts, les précautions prises pour mettre en place une démarche RSE, tout au long de l'élaboration et ensuite durant le pilotage.

#### 2/ L'importance de la forme des outils et des indicateurs

Les acteurs ne doivent pas être « bloqués » par les dimensions techniques de la démarche : les acteurs doivent comprendre, renseigner facilement, interpréter et utiliser aisément les indicateurs sinon la RSE risque de n'être qu'un paravent artificiel loin de la réalité des pratiques. La forme et la présentation des tableaux et des indicateurs est essentielle, voire plus importante, à un moment donné de la démarche, que le contenu lui-même, pour l'acceptation et l'intégration de la démarche.

### 33 Quelles améliorations de la démarche RSE ?

S'il est difficile de formaliser le comportement social au sein de toute organisation, il est encore plus délicat de l'évaluer : que peut-on repérer et transférer, comme éléments positifs, de l'utilité sociale pour améliorer une démarche de mesure de la RSE. ?

L'utilité sociale permet :

1/ De réfléchir en amont sur les valeurs de l'organisation et de les expliciter sous forme opératoire lisible

Plus le « détour de production » à la Bohm Baewerk sera long et approfondi, en amont, pour délimiter les utilités sociales, plus la démarche de pilotage en sera facilitée.

2/ De hiérarchiser et d'articuler les utilités sociales avant de passer aux indicateurs : Il est préférable de trier en amont, de classer avant d'empiler une multitude d'indices sans classement.

3/ De trouver des indicateurs opérationnels pertinents pour chaque utilité : il semble plus facile, plus rapide et surtout plus lisible, d'élaborer des indicateurs à partir d'utilités sociales précises, plutôt que de valeurs ou objectifs flous.

Ainsi il ressort une démarche opérationnelle qui comprendrait trois étapes :

1/ Formaliser en hiérarchisant les valeurs sociales que l'on veut mettre en relation avec chaque activité

*exemple : une entreprise décrit sa responsabilité social en listant des valeurs vis-à-vis de cinq acteurs externes et internes :*

*Ethique, Transparence, Gouvernance, Efficience, Développement durable, Développement des personnes, vis-à-vis des :*

clients	salariés bénéficiaires	l'environnement	partenaires	citoyens
---------	---------------------------	-----------------	-------------	----------

2/ Exprimer le(s) utilité(s) sociale(s) de chaque activité

*suite partielle de l'exemple*

	<u>vis-à-vis des clients bénéficiaires</u>	<u>vis-à-vis des salariés,</u>	<u>vis-à-vis de l'environnement</u>	<u>vis-à-vis des partenaires</u>	<u>vis-à-vis des citoyens</u>
<b>Activité A</b>	Insertion  dialogue social  brassage social	conditions de travail, sécurité développement personnel démocratie participative	respect des énergies, eau, électricité précaution préservation sensibilisation	relations avec les acteurs locaux institutions relations avec d'autres organisations relations sociales relations avec les fournisseurs	Démocratie participative éducation culture aménagement du territoire
<b>Activité B</b>					

3/ Elaborer les indicateurs simples et pertinents pour chaque utilité sociale :

*Suite partielle de l'exemple*

<i>Activités</i>	<b><i>Impact /clients bénéficiaires</i></b>	
Activité A	<b>Utilité sociale</b>	<b>Indicateur RSE</b>
	- insertion	- nb de personnes ayant trouvé un travail dans les 6 mois
	-dialogue social	- nb de contacts établis par une personne sur 6 mois
	-brassage social	
Activité B		

Quelques conditions de réussite ou de moindre résistance apparaissent clairement:

- la participation permanente des acteurs, tout au long des étapes de la démarche est nécessaire ; les utilisateurs du tableau de bord RSE doivent être les concepteurs,
- il ne faut pas que le tableau de bord RSE soit redondant avec d'autres tableaux,
- il faut que le tableau soit facile à remplir,
- il faut que la lecture soit simple et lisible pour tous,
- il doit permettre un vrai pilotage, utile pour les décideurs.

L'aide que constitue un tableau RSE est une traçabilité pour repérer des tendances et permettre une analyse, sans pour autant constituer les seules bases possibles de décisions et d'actions

- il faut expliciter et communiquer sur les enjeux et les utilisations de ces critères
- il ne faut pas que cela permette un contrôle et un suivi personnel sur ces seuls indicateurs
- il faut accompagner les indicateurs de commentaires qualitatifs, d'observations plus générales et globales

### **Conclusion : des difficultés constructives**

Si nous reprenons le cheminement de ces observations de terrain, nous constatons que les organisations sociales éprouvent les mêmes difficultés à élaborer et à utiliser des indicateurs de RSE pour piloter leurs activités.

- il faut tenir compte de la différence militant/gestionnaire
- la formalisation des valeurs est nécessaire, difficile et pas suffisant
- la traduction des valeurs dans les activités est source d'arbitrage, de compromis, voire de tensions entre les acteurs.

La mise en place d'un tableau de bord RSE est un processus long, incrémental, sensible car touchant les dimensions humaines, les idéologies et les systèmes de valeurs.

De nombreuses questions demeurent, quant aux objectifs et aux méthodes :

Que veut-on réellement avec la RSE dans les entreprises classiques et les entreprises de

l'ESS ? Une gestion de l'image à l'extérieur ou un véritable pilotage des activités avec des comportements d'acteurs différents ? Jusqu'où peut-on canaliser les comportements des acteurs ?

Qui définit les utilités sociales ? le DRH des entreprises classiques qui élaborent déjà le bilan social ? les responsables RH qui commencent à apparaître dans les organisations de l'ESS, qui ont du mal à se positionner et à se faire accepter dans des structures qui n'ont jamais « géré » le personnel ? Quelle fiabilité pour « noter » des situations sociales individuelles ou collectives, des comportements ?

Mais au total, les réflexions et analyses sur les indicateurs peuvent servir à redéfinir ou à mieux expliciter des valeurs orientant toutes les activités d'une organisation.

### *Bibliographie :*

- AVISE, l'évaluation de l'utilité sociale, avril 2003, [www.avise.org](http://www.avise.org)
- Capron M, Grima F, synthèse des rapports nationaux sur l'évaluation de la RSE, Université Paris 8, équipe de recherche sur la gestion des organisations, 2002
- Desmoutiers D, Economie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement, La découverte & syros, 2003
- J.F.Draperi, Fondements éthiques et postures épistémologique de la recherche en économie sociale, RECMA N°303, 2006
- Eme B., Participation sociale et formes plurielles d'insertion, in J. Defourny, L. Favreau, J.-L. Laville, *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998
- J.Gadrey, Identification et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire, séminaire de l'Institut d'Economie Sociale, 10/2/2005
- F.Rousseau, L'organisation militante, RECMA N°303, 2006
- Les échos 15/6/2006, l'entrepreneuriat, force de changement
- Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique ? Comment les définir et comment les construire. Comment mesurer les impacts sociaux et économiques en économie sociale et en action communautaire ? Lynda Binhas (CSMO Économie sociale et action communautaire ) 1 avril 2004, Une étude du CSMO Économie sociale et action communautaire, Montréal, Québec

### *Sites*

- [cidcspes.free.fr](http://cidcspes.free.fr)
- [ceges.org](http://ceges.org)
- [socioeco.org](http://socioeco.org)
- [place-publique.fr](http://place-publique.fr)
- [avise.org](http://avise.org)