

2010s-11

Peut-on mesurer les performances de développement durable?

Olivier Boiral

Série Scientifique
Scientific Series

Montréal
Mars 2010

© 2010 *Olivier Boiral*. Tous droits réservés. *All rights reserved*. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
DMR
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Raymond Chabot Grant Thornton
Rio Tinto
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

ISSN 1198-8177

Partenaire financier

Développement
économique, Innovation
et Exportation
Québec 

Peut-on mesurer les performances de développement durable?*

Olivier Boiral[†]

Résumé / Abstract

La possibilité de mesurer et de comparer les performances de développement durable est généralement prise pour acquise tant dans les recherches en gestion que dans les pratiques de classement ou de sélection des meilleures entreprises dans ce domaine. L'objectif de cet article est d'examiner cette hypothèse de mesurabilité et de comparabilité des performances de développement durable à partir de l'étude systématique de 12 rapports d'entreprises minières utilisant le même guideline du Global Reporting Initiative (GRI). L'analyse des informations relatives aux 92 indicateurs du GRI utilisés remet en cause l'hypothèse de comparabilité des performances de développement durable en mettant en lumière les principales raisons qui rendent pratiquement impossible l'établissement d'un classement crédible et justifiable entre les entreprises.

Mots clés : développement durable, rapports, performance, GRI, comparabilité.

The possibility of measuring and comparing sustainability performance is generally taken for granted in management studies and practices based on the evaluation, selection and ranking of the supposedly best companies in the field. The purpose of this article is to question this basic assumption by analyzing the comparability of sustainability performance through a systematic review of 12 mining company reports using Global Reporting Initiative (GRI) guidelines. The analysis of information based on 92 GRI indicators raises serious questions concerning the hypothesis of measurability and comparability of sustainability performance, drawing attention to the main reasons that make it very difficult if not impossible to establish a credible and justifiable classification among organizations.

Keywords: sustainable development, reporting, performance, GRI, comparability.

* L'auteur tient à remercier l'Autorité des Marchés Financiers pour son soutien financier à cette étude (projet « Gouvernance du développement durable et information des investisseurs : une étude comparative des rapports GRI », financement pour la période 2009-2010) ainsi que le CIRANO, en particulier Paul Lanoie, qui a appuyé le développement de ce projet de recherche.

[†] Fellow CIRANO et professeur titulaire de l'Université Laval. Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les Normes de gestion du développement durable Faculté des sciences de l'administration, Université Laval Olivier.Boiral@mng.ulaval.ca; <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/boiralo/>

INTRODUCTION

Les études sur le développement durable tendent à prendre pour acquis que ce concept est relativement clair, mesurable et que les rapports dans ce domaine contribuent à plus de transparence. Dans ce contexte, le reporting tend à apparaître, en soi, comme un moyen efficace d'améliorer l'accountability et la comparabilité des entreprises en matière de développement durable (Stratos, 2008, KPMG, 2008; Brown *et al.*, 2007; Waddock, 2008). L'institutionnalisation et la standardisation croissante des rapports de développement durable, qui utilisent de plus en plus le guideline du Global Reporting Initiative (GRI) a contribué à la croyance qu'il est effectivement possible de dresser un portrait clair et rigoureux de la situation de l'entreprise. En effet, le GRI a pour objectif d'améliorer la transparence et la rigueur des rapports de développement durable en proposant des guidelines qui définissent des principes fondamentaux et des indicateurs de performance reflétant les meilleures pratiques du domaine (Global Reporting Initiative, 2006a; Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007). Un de ces principes fondamentaux est la comparabilité des rapports, qui suppose que les informations rapportées « could support analysis relative to other organizations » (Global Reporting Initiative, 2006a, p. 14).

Ce type d'analyse comparative peut être particulièrement complexe en raison notamment des différences entre les entreprises en termes de secteurs d'activités, de culture, ou encore de méthodes de mesure des performances. L'objectif de cet article est d'analyser la comparabilité des performances de développement durable rapportées par des entreprises d'un même secteur, en l'occurrence celui des mines et métaux, et utilisant le même guideline du GRI.

L'exploration de la comparabilité des performances rapportées et de la possibilité d'établir un classement entre les entreprises répond à plusieurs préoccupations majeures. En premier lieu, le questionnement sur la comparabilité entre les entreprises permet de s'interroger sur la prise pour acquis de la mesurabilité et de la transparence des performances de développement durable. Cette prise pour acquis est sous-jacente à de nombreux travaux qui tentent d'établir des liens entre les performances en matière de développement durable et d'autres variables supposément mesurables : performances économiques, leadership des dirigeants, intégration de systèmes de gestion de type ISO 14001 ou ISO 9001, relations de confiance avec les parties prenantes, etc. (Ambec et Lanoie, 2008; Aragón-Correa, et Rubio-López, 2007). En deuxième lieu, l'étude permet d'apporter un nouvel éclairage sur le reporting de développement durable et la fiabilité des informations divulguées. Le degré de comparabilité des performances de développement durable apparaît comme une sorte de méta-critère pour évaluer la qualité, la pertinence et de l'authenticité du processus de reporting dans son ensemble. En effet, si les performances décrites dans ces rapports sont réellement comparables, cela suppose, en amont, que plusieurs conditions fondamentales soient remplies : utilisation de critères et d'indicateurs similaires, clarté et exhaustivité des informations, qualité des données divulguées, suivi des mêmes normes de reporting, etc. L'analyse de la comparabilité des performances de rapports GRI d'un même secteur est donc susceptible de faire émerger, à partir d'une perspective nouvelle, des défis, des problématiques et des questionnements qui peuvent remettre en cause certaines idées reçues sur la question.

En dernier lieu, de façon plus importante, la comparabilité est un principe sous-jacent à l'utilisation des rapports de développement durable par diverses parties prenantes. Ainsi, les clients des entreprises et le public en général sont de plus en plus préoccupés par les performances de développement durable et par l'identification des meilleures entreprises dans ce domaine. La publication de divers rankings sur la question dans la presse économique témoigne de ce besoin de mesurer, de comparer et de classer les entreprises par rapport à cette dimension (Waddock, 2008; Déjean *et al.*, 2004). La croissance rapide des fonds de placements éthiques et environnementaux soulève également la question de la mesure et de la comparabilité des performances en matière de développement durable (Aras and Crowther, 2009; Brammer and Pavelin, 2005).

Ainsi, la mesure et la comparaison des performances de développement durable sont nécessaires à la mise en place de mécanismes de gouvernance favorisant l'intégration et le contrôle d'un concept mobilisateur, mais qui tend à être l'objet de discours dissociés de la réalité (Springett, 2003; Moneva *et al.*, 2006; Boiral, 2007). De plus, le focus sur les performances comparatives plutôt que sur l'apparence et la forme des rapports permet de ne pas perdre de vue l'essentiel et la finalité du développement durable. L'application de ce concept suppose en effet, en principe, que des actions et des progrès concrets soient réalisés par les entreprises. Or ces progrès ne sont pas nécessairement liés à la présence ou à la qualité du processus de reporting (Devinney, 2009; Moneva *et al.*, 2006; Cerin, 2002; Springett, 2003).

L'article ne vise pas à analyser les motivations du reporting de développement durable, la qualité et la forme des rapports, ou encore l'évolution dans le temps des performances déclarées par les entreprises. L'étude est plutôt centrée sur la possibilité de comparer les informations communiquées dans des rapports supposés utiliser des indicateurs et un guideline similaire dans ce domaine.

Dans un premier temps, les motivations et les défis de la mesure des performances de développement durable seront soulignées afin de mettre en lumière la raison d'être du GRI et les raisons de son utilisation croissante par les entreprises. Dans un second temps, la description de la méthodologie expliquera le choix de l'échantillon d'entreprises du secteur des mines et métaux ainsi que la démarche d'analyse des données de l'étude. L'analyse des résultats mettra en lumière les principales raisons qui expliquent la difficulté voire l'impossibilité de comparer les performances de développement durable.

L'INSTITUTIONALISATION DES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si la comparabilité des performances de développement durable demeure relativement peu étudiée, la démarche de mesure et de comparaison d'indicateurs dans ce domaine est sous-jacente à des pratiques de plus en plus courantes: sélection d'entreprises par des gestionnaires de fonds éthiques et environnementaux, réalisation de rankings selon les performances environnementales par des journalistes, information du public sur les entreprises les plus avant-gardistes, sélection des fournisseurs en fonction de leurs

performances dans ce domaine, benchmarking entre les entreprises, etc. Ces pratiques expliquent dans une large mesure les motivations à l'origine des rapports de développement durable, la nécessité de mesurer ce concept et l'utilisation croissante de standards reconnus dans le domaine, en particulier le GRI.

Mesurer un concept flou

La croissance des rapports de développement durable peut s'expliquer par plusieurs raisons interdépendantes : le souci de légitimité sociale, la recherche de dialogue avec différentes parties prenantes, et la gestion interne des enjeux du développement durable.

En premier lieu, la mise en place d'un rapport de développement durable permet de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et de répondre à des pressions institutionnelles qui deviennent de plus en plus fortes. Dans certains pays, la divulgation d'informations sociales et environnementales répond à des obligations réglementaires. This is the case in France, where the 2001 New Economic Regulation Act that requires reports on corporate responsibility from publicly traded companies (KPMG, 2008). Cependant, dans la plupart des cas, la mise en place de ce type de rapport repose sur une démarche volontaire qui contribue à améliorer l'image de l'entreprise et à répondre aux attentes sociales. Avec la généralisation du reporting social et environnemental, la mise en place d'un rapport de développement durable apparaît de moins en moins comme un moyen de se différencier par rapport aux concurrents. Ces rapports représentent plutôt une tendance dominante voire une sorte de mode managériale (Abrahamson, 1996; Green, 2004) à laquelle il est de plus en plus difficile d'échapper en raison des attentes sociales qu'elle suscite. Ainsi, le reporting sur le développement durable peut refléter une sorte d'isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire l'imitation de pratiques adoptées par d'autres entreprises et considérées comme légitimes voire souhaitables. La croissance des démarches de certification des rapports de développement durable reflète ce souci d'accountability, de crédibilité et de légitimité sociale (Deegan *et al.*, 2006; Manetti and Becatti, 2009; Laufer, 2003; Boiral, 2007; Dando et Swift, 2003).

En second lieu, le reporting sur le développement durable contribue à améliorer la communication avec diverses parties prenantes intéressées par l'engagement de l'entreprise dans ce domaine (Waddock, 2008; KPMG, 2008; Deegan, 2002; Gilbert and Rasche, 2007). Cette communication ne s'adresse pas seulement aux groupes environnementaux, aux médias et au public en général. Elle concerne également des acteurs plus immédiats et qui sont au cœur des activités économiques des entreprises, en particulier les clients et surtout les marchés financiers. Ainsi, la croissance des investissements responsables sur les marchés financiers a créé un besoin supplémentaire d'information et donc de reporting pour permettre de sélectionner les entreprises considérées comme les plus performantes en matière de développement durable (Devinney, 2009; Waddock, 2008; Brammer and Pavelin, 2005). Les indices boursiers comme le Dow Jones Sustainability Indexes, le FTSE4Good et le Domini 400 Social Index ont pour but de faciliter ce processus de sélection et d'améliorer l'information des investisseurs sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Les clients exercent également de plus en plus de pressions pour inciter leurs fournisseurs et leurs sous-traitants à s'engager dans le domaine du développement durable (Shecterle and

Senxian, 2008; World Business Council for Sustainable Development, 2006; Devinney, 2009). Ainsi, les pressions auprès des fournisseurs constituent souvent un des principaux leviers d'action pour le développement durable d'entreprises multinationales très délocalisées comme Nike, Levis, ou encore Gap.

En troisième lieu, les rapports de développement durable peuvent faciliter la gestion interne des enjeux sociaux et environnementaux. D'une part, la démarche de reporting suppose la mise en place d'une sorte de bilan des activités et des principaux défis à relever dans ce domaine. L'identification des aspects saillants à adresser est une des principales étapes de la mise en place d'un système de gestion environnementale, comme ISO 14001 (Jiang and Bansal, 2003; Boiral, 2007). La même remarque s'applique aux différentes dimensions du développement durable qui, pour être correctement gérées, doivent d'abord être clairement identifiés, mesurés, et prises en compte. D'autre part, le reporting sur le développement durable peut être un moyen, pour les dirigeants, d'affirmer leur engagement dans ce domaine auprès des employés et de communiquer, en interne, les priorités de l'entreprise. Ce leadership est un des principaux facteurs de succès des politiques de développement durable (Egri and Herman, 2000; Boiral *et al.*, 2009). Enfin, la démonstration de l'engagement social et environnemental de l'entreprise peut contribuer à améliorer la satisfaction, la fierté et la motivation des employés (Cerin, 2002; Devinney, 2009; Gond and Herrbach, 2006). De façon générale, le reporting sur le développement durable contribue à l'apprentissage de nouvelles pratiques pour le développement durable et à un meilleur contrôle interne des performances dans ce domaine (Gond and Herrbach, 2006; Henri et Journeault, 2009; Epstein et Roy, 2001).

Ces différentes motivations appellent un renforcement de l'accountability for sustainability à travers une démarche de reporting qui est supposée refléter la situation et les performances réelles de l'entreprise (Staden et Hooks, 2007; Stratos, 2008; Veleva *et al.*, 2001; Clarkson *et al.*, 2008). Cependant, cette vision optimiste du reporting se heurte à trois principaux écueils soulevés dans la littérature : la définition relativement floue (élusive) du développement durable, la difficulté à mesurer les performances dans ce domaine, et la qualité incertaine des informations divulguées dans les rapports.

La définition très large et floue du développement durable est le problème le plus fréquemment évoqué (Moneva *et al.*, 2006; Livesey et Kearins, 2002; López *et al.*, 2007). En effet, le manque de précision sur la signification et les implications pratiques du développement durable ne favorise pas sa mise en place, et peut se traduire par des discours plus ou moins dissociés de la réalité (Springett, 2003; Devinney, 2009; Boiral, 2003). La plupart des rapports de développement durable des entreprises semblent contourner ce problème de définition en appréhendant le développement durable comme une logique de triple bottom-line (Elkington, 1997; Henriques and Richardson, 2004). Dans cette perspective, le reporting sur développement durable repose sur la divulgation d'informations donnant un portrait global de la situation de l'entreprise par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques (World Business Council for Sustainable Development, 2002; Global Reporting Initiative, 2006a).

Le dernier problème soulevé fréquemment dans la littérature est lié aux incertitudes sur le processus de reporting lui-même. D'une part, la qualité des rapports et des informations divulguées est relativement inégale (KPMG, 2008; Stratos, 2008, SustainAbility, 2006). D'autre part, contrairement aux rapports financiers, les rapports de développement durable n'obéissent pas à des contraintes réglementaires précises. Par conséquent, ils sont rarement structurés de la même façon en raison du manque de standardisation dans ce domaine (Cerin, 2002, Herzig et Schaltegger, 2006, Krajnc et Glavic, 2005).

Si ces difficultés et ces critiques semblent a priori remettre en cause la possibilité de comparer de façon crédible les performances de développement durable d'une entreprise à l'autre à partir des rapports divulgués, cette question ne semble pas avoir été l'objet d'études approfondies. De façon paradoxale, la comparabilité des performances de développement durable est généralement prise pour acquise, à condition que les rapports utilisent les mêmes standards de reporting. Dans ce contexte, la standardisation croissante des rapports de développement durable, en particulier l'utilisation du guideline proposée par le GRI est généralement présentée comme une démarche permettant, de facto, de rendre les rapports plus transparents et comparables (Global Reporting Initiative, 2006a; KPMG, 2008; Stratos, 2008; Staden et Hooks, 2007).

Le GRI: vers une comparabilité des rapports de développement durable?

La multiplication des rapports de développement durable et des initiatives locales pour définir des critères dans ce domaine ont renforcé le besoin de standardisation afin de limiter la confusion liée à la diversité des approches et des indicateurs performance (Gilbert and Rasche, 2007; Waddock, 2008, Keeble *et al.*, 2002). Lancé en 1997 par la Coalition for Environmentally Restonsive Economies (CERES) et la United Nations Environment Programme (UNEP), le Global Reporting Initiative a pour but de proposer des guides pour structurer les rapports de développement durable en améliorant la qualité, la crédibilité et la comparabilité des informations transmises (Global Reporting Initiative, 2006). Le GRI ne propose pas seulement des guides pour structurer le reporting de développement durable, mais également des indicateurs, des protocoles et des conseils techniques pour améliorer la précision, la transparence et la pertinence des rapports (Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007).

Le guideline du GRI, qui est utilisé par près de 80% des rapports de développement durable des 250 plus grandes entreprises mondiales, s'est rapidement imposé comme la référence internationale en matière de reporting (KPMG, 2008). Un tel succès s'explique par les exigences rigoureuses du GRI, par sa perspective très opérationnelle, et par son ambition à répondre à plusieurs problèmes fondamentaux associés au reporting sur le développement durable.

En premier lieu, l'utilisation de la grille GRI permet de donner du sens au concept de développement durable et à la façon de le mettre en place dans des organisations où ce concept est rarement clair. Ainsi, le GRI propose des lignes directrices détaillées et structurantes sur la façon de prendre en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable. Les critères proposés donnent, pour

chacune de ces dimensions, des informations pratiques pour mettre en place une stratégie de développement durable reposant sur des cibles précises.

En deuxième lieu, le GRI propose aux organisations de nombreux indicateurs de performances qui couvrent les principales facettes du développement durable. Élaborés par des experts provenant de différents secteurs de la société et représentant diverses parties prenantes, ces nombreux indicateurs ont une certaine légitimité sociale et permettent de dresser un portrait de la situation de l'entreprise à partir de critères multidimensionnels. De plus, la définition de chaque indicateur et l'existence de suppléments sectoriels dans des domaines spécifiques (services financiers, logistique et transports, mines et métaux, agences publiques, tour operators, télécommunications, l'automobile) facilitent l'opérationnalisation de la grille du GRI et son adaptation à des besoins qui peuvent varier sensiblement selon les domaines d'activité des entreprises.

En dernier lieu, l'utilisation du GRI tend à favoriser la rigueur du processus de disclosure et la confiance des parties prenantes dans la fiabilité des rapports de développement durable (Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007). Ainsi, les recommandations du GRI sont centrées sur le renforcement de la qualité et de la transparence des informations divulguées (Global Reporting Initiative, 2006a; KPMG, 2008).

La plupart des études sur le GRI ont souligné la pertinence de ce système et les bénéfices de son utilisation pour les organisations : développement de relations de confiance avec les parties prenantes, amélioration de la communication interne et de la fierté des employés, promotion de la citoyenneté d'entreprise, renforcement de l'accountability, amélioration des performances en matière de développement durable, etc. (KPMG, 2008; Brown *et al.*, 2007; Clarkson *et al.*, 2008; Gilbert and Rasche, 2007). Cependant, peu d'études empiriques ont été réalisées sur la comparabilité des rapports. En fait, les travaux sur ce sujet reposent essentiellement sur l'analyse comparative de la qualité ou la forme des rapports GRI (Holder-Webb *et al.*, 2009; Chen et Bouvain, 2009; Stratos, 2008; KPMG, 2008; Deegan *et al.*, 2006) et non pas sur la mesure et la comparaison des performances environnementales rapportées.

En l'absence d'études empiriques spécifiques sur la question, le respect de ce principe de comparabilité peut sembler assez théorique. Cependant, à l'exception de quelques recherches critiques (Moneva *et al.*, 2006; Devinney, 2009; Laufer, 2003), la plupart des études empiriques sur le développement durable supposent au départ que les performances dans ce domaine sont comparables, sans que cette hypothèse soit vérifiée.

Dans ce contexte, la comparabilité des performances de développement durable divulguées dans les rapports n'apparaît pas comme un objet de recherche en soi, mais plutôt comme une prémisse à des recherches sur la mesure du développement durable ou sur la critique de la façon dont ce concept est utilisé par les entreprises.

MÉTHODOLOGIE

L'objectif de la recherche est d'analyser dans quelle mesure les performances de développement durable d'entreprises du secteur des mines et métaux utilisant de façon systématique le guideline du GRI sont comparables afin de déterminer s'il est ou non possible d'identifier les entreprises les plus en avances dans ce domaine. La démarche de recherche a donc reposé sur l'analyse systématique, critères par critères, de rapports de développement durable dont les indicateurs de mesure des performances de développement durable étaient théoriquement similaires.

Choix de l'échantillon

Si les rankings sur le développement durable et les fonds d'investissements responsables intègrent généralement des entreprises de différents secteurs d'activités, cette diversité ne favorise pas la comparaison des performances en matière de développement durable (Guthrie and Farneti, 2008; Global Reporting Initiative, 2006a). Pour éviter des écarts trop importants en termes d'activités et de problèmes de développement durable qui résultent de différents secteurs, l'étude a été centrée sur un seul secteur, celui des mines et métaux.

Le choix de ce secteur s'explique par l'ampleur des problèmes de développement durable des activités minières et par l'utilisation de rapports GRI par la plupart des grandes entreprises du domaine (Günther *et al.*, 2007; KPMG, 2008, Stratos, 2008). Ainsi, une cinquantaine d'entreprises du secteur minier étaient enregistrées dans la liste du GRI en 2009¹. De plus, le GRI a produit un supplément sectoriel adapté à ce secteur particulier et qui devrait, en principe, faciliter les comparaisons entre les entreprises (Global Reporting Initiative, 2005). Ce supplément reprend le guideline G3, qui demeure assez général, en ajoutant des commentaires et des indicateurs supplémentaires pour tenir compte des spécificités du secteur minier.

L'étude a porté sur les rapports de développement durable de l'année 2007 des entreprises du secteur minier disponibles en anglais, enregistrés par le GRI et ayant obtenu le niveau d'application A ou A+ de ce guideline.

La liste des rapports enregistrés par le GRI est publique et a été obtenue sur le site internet de cet organisme², qui regroupe diverses informations à ce sujet : niveau d'application de la grille, certification, année de référence, etc. Cette liste, qui est souvent mise à jour par le GRI, a été constituée au début de l'année 2009 et comprend donc les entreprises répondant aux critères de l'étude à cette période.

La certification du rapport par des auditeurs externes, qui est indiquée par un « plus » (+) dans le niveau d'application, n'a pas été utilisée comme un critère de sélection. D'une

¹ - Voir le site Internet du GRI (consulté en juillet 2009) :

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/E033E311-68E7-41F9-A97F-9F3B94F3FE40/2979/19992009reportslist_23June.xls

² - <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/> (consulté en juillet 2009).

part, l'impact de cette pratique pour assurer la qualité des rapports n'a pas été démontrée et demeure très contestée (Deegan *et al.*, 2006; Owen and O'Dwyer, 2005; Laufer, 2003; Manetti and Becatti, 2009). D'autre part, bien que la majorité des entreprises ayant le niveau d'application maximal du GRI sont certifiées (voir tableau 1), l'utilisation de ce critère aurait inutilement limité la taille de l'échantillon.

Étant donné les activités internationales des entreprises de l'échantillon, le lieu d'implantation du siège social n'a pas été utilisé comme un critère de sélection. Dans certains cas, des rapports GRI avaient été publiés par une filiale d'un groupe en plus du rapport corporatif. C'est le cas de Anglo American Chile et de BHP Billiton Chile. Pour éviter les redondances d'information et simplifier l'analyse, seuls les rapports corporatifs ont été analysés.

Au total, 12 rapports de développement durable correspondaient aux critères de sélection et ont donc été étudiés (voir tableau 1).

Tableau 1 : rapports de développement durable analysés

Entreprise*	Nationalité	Nom du rapport	Année de publication**	Nombre de pages du rapport***	Niveau d'application du GRI****
Anglo American	UK	Report to Society 2007: Focusing on a sustainable future	2008	73	A+
Anglogold	South Africa	Report to Society 2007	2008	218	A+
Avon Metals	UK	"Our 20/20 Vision" Sustainability Report 2008	2008	30	A
BHP Billiton	Australia	It's our..BHP Biliton Sustainability Report Full Report 2007	2007	309	A+
Codelco	Chile	Codelco Sustainability Report 2007	2008	147	A+
Illawarra Coal	Australia	Illawarra Coal, Pride, Passion, Performance Sustainability Report 2007	2007	48	A
Newmont Mining	U.S.A.	Beyond the Mine Newmont Sustainability Report 2007	2008	332	A+
Penoles Industries	Mexico	Our stakeholders:the core of our sustainable developement strategy 2007 Sustainability Report	2008	120	A+
PT Kaltim Prima Coal	Indonesia	More than Mining: Sustainable Developmnt Report 2007	2008	74	A+
Rio Tinto	UK	Rio Tinto 2007 Annual Report - Sustainable development review	2008	12	A+
Teck Cominco	Canada	Our Commitment: Teck Sustainability Report 2008	2008	54	A+
Usiminas	Brazil	Sustainability Report 2007	2008	184	A

* La liste des entreprises a été établie au moment de l'étude (printemps 2009). Des ajouts ou des changements mineurs peuvent éventuellement intervenir dans cette liste en fonction de la mise à jour des rapports enregistrés par le GRI.

** L'année de référence de tous les rapports était 2007 sauf pour Avon Metals (2006-2008).

*** Le nombre de pages correspond aux pages paginées. Certains rapports incluent des pages non paginées.

**** D'après les indications données sur le site Internet du GRI.

Analyse des données

La comparaison entre les entreprises a représenté l'essentiel du travail d'analyse des données. Cette comparaison a été faite à partir d'un tableau Excell regroupant, pour chacune des 12 entreprises, les informations divulguées sur chacun des critères du GRI, incluant le supplément sectoriel du secteur des mines et métaux. La grille d'analyse a été organisée suivant la classification des critères et des indicateurs de performance proposée par le GRI (voir tableau 2).

Tableau 2 : Indicateurs de développement durable analysés

Aspects du développement durable	Indicateurs de la grille GRI*	Indicateurs du supplément sectoriel des mines et métaux	Nombre total d'indicateurs analysés
Économie	9 (EC1 à EC9)	2 (MM1 et MM2)	11
Environnement	30 (EN1 à EN30)	4 (MM3 à MM6)	34
Travail	14 (LA1 à LA14)	2 (MM12 et MM13)	16
Droits humains	9 (HR1 à HR9)	1 (MM11)	10
Société	8 (SO1 à SO8)	4 (MM7 à MM10)	12
Responsabilité du produit	9 (PR1 à PR9)	Pas d'indicateur sectoriel	9
Total	79	13	92

* L'appellation et le nombre d'indicateurs correspondent à ceux de la version 2006 (G3) de la grille du GRI (Global Reporting Initiative, 2006).

** L'appellation et le nombre des indicateurs du supplément sectoriel correspondent à ceux indiqués dans la version 2005 de ce supplément (Global Reporting Initiative, 2005).

Au total, la grille de catégorisation des données a donc regroupé 92 indicateurs, dont 13 spécifiques au secteur des mines et métaux.

ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse comparative des performances divulguées dans les rapports de développement durable devait au départ être facilitée par de nombreux facteurs de convergence : échantillon homogène, utilisation de rapports a priori structurés sensiblement de la même façon, critères de performances similaires et normalisés, niveau d'application similaire (A et A+) de la grille GRI, etc. Malgré ces facteurs de convergence, l'analyse comparative des indicateurs de performance s'est avérée beaucoup plus difficile que prévu. Les raisons de cette situation peuvent être regroupées en 4 principales difficultés qui montrent les écarts entre l'apparence rigoureuse des rapports GRI et l'utilisation concrète qui peut être faite d'un tel standard dans une perspective de mesure et de comparaison des performances de développement durable:

- Mesurer des enjeux non mesurables;
- Comparer des données non comparables;
- Interpréter des informations floues et ambiguës;
- Analyser des rapports opaques et autoproclamés.

Mesurer des enjeux non mesurables;

L'obstacle le plus apparent dans l'analyse comparative des performances de développement durable est le caractère non mesurable et peu spécifique de nombreux indicateurs du GRI. Ainsi, ces indicateurs ne peuvent pas tous, au départ, être quantifiés, mesurés ou comparés de façon claire. Ce problème de mesure concerne les six principaux groupes de critères du GRI : économie, environnement, travail, droits humains, société, responsabilité du produit. Par exemple, concernant la performance environnementale, les indicateurs EN7 (Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved), EN14 (Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity), ou encore EN26 (Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation) sont difficilement mesurables et encore moins comparables. Concernant les performances sociétales, la même remarque s'applique pour des indicateurs comme SO1 (Nature, scope, and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the impacts of operations on communities, including entering, operating, and exiting) et SO4 (Actions taken in response to incidents of corruption).

Dans la plupart des cas, l'intérêt et la pertinence de ces indicateurs ne saurait être mis en doute. En effet, le développement durable est un concept multidimensionnel, pluridisciplinaire, et dont la mesure, en supposant qu'elle soit possible, ne peut se réduire à quelques variables quantitatives. Cependant, la nature qualitative et générale de nombreux indicateurs rend la comparaison entre les entreprises difficile voire impossible. De plus, la formulation très large de nombreux indicateurs donne aux entreprises beaucoup de marge de manœuvre dans la façon de les interpréter et d'y répondre. Dans ce contexte, les rapports se limitent souvent à des affirmations générales qui tendent à mettre en valeur l'adhésion à des principes vertueux plutôt que des actions clairement identifiables, mesurables et comparables. Par exemple, l'indicateur HR5 (Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to the support of these rights.) a dans la plupart des cas donné lieu à des discours assez évasifs. Les extraits suivants provenant des rapports analysés sont assez représentatifs du type d'information rapporté :

- "We fully recognise the right of our employees to freely associate and join trade unions". (BHP Billiton, p. 274);
- "Freedom of association, in particular, is recognised as a fundamental right within the group, and collective bargaining is encouraged in those countries where the relevant structures exist." (Anglogold, p. 94)
- "Avon Metals prides itself on its reputation as a fair and ethically run business. We aim to earn the trust and respect of the businesses and people within our sphere of influence (see diagram), through our core values of transparency, accountability, integrity, solidarity, courage, justice & democracy." (Avon metals, p. 18).

La multiplication d'informations générales et non mesurables tend à créer une sorte de « bruit de fond » qui rend souvent la lecture des rapports laborieuse et difficile à interpréter. Ainsi, les données factuelles potentiellement mesurables et comparables

tendent à être noyées dans un discours qui manque souvent de précision et de spécificité, ce qui rend difficile l'identification de critères différenciateurs. Le caractère assez global et difficile à évaluer de certains indicateurs du GRI tend à renforcer le « bruit de fond » et la non comparabilité des informations divulguées. C'est le cas notamment de plusieurs indicateurs économiques, comme EC9 (Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement) et EC9 (Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts). Dans la plupart des rapports, les réponses à ce type d'indicateur reflètent moins la situation particulière de l'entreprise que sa position officielle par rapport à des enjeux globaux.

Par exemple, l'indicateur EC2 (Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change) semble avoir été interprété de façon très large par les entreprises et a débouché sur des informations non comparables. Ainsi, certains rapports, comme ceux de Rio Tinto, BHP Billiton, Avon et Usiminas se limitent surtout à des informations non chiffrées sur divers programmes mis en place : recherche et développement sur les énergies alternatives, protection des forêts, etc. D'autres rapports évoquent l'adhésion à des projets internationaux ou publics comme le Carbon Disclosure Project (Teck Cominco) et le Mexico Greenhouse Gases Program (Penoles Industries). Enfin, les rapports de plusieurs entreprises, en particulier ceux de Newmont, Anglo American et AngloGold se limitent essentiellement à souligner leur adhésion à certaines politiques publiques dans ce domaine, notamment la mise en place de permis échangeables d'émissions, ou encore le lancement de projets de recherches sur ce sujet. Le rapport de AngloGold concernant l'indicateur EC2 est assez représentatif de cette attitude: "various GHG reduction and trading systems have been developed to enable companies to achieve a portion of their GHG reduction obligations through investing in projects that result in the global reduction of greenhouse gases".

Comparer des données non comparables;

Malgré le « bruit de fond » qui se dégage des rapports en raison de la prédominance d'informations générales et non mesurables, de nombreuses données chiffrées sont également présentées. En fait, la majorité des indicateurs du GRI doit en principe donner lieu à des informations chiffrées et il est clair, à la lecture du guideline G3, que ses concepteurs ont cherché à définir des critères mesurables pouvant éventuellement être comparés. Cette volonté de mesure explique probablement pourquoi les dimensions du développement durable qui semblent les moins mesurables, comme les droits humains, la responsabilité du produit, et les pratiques de travail sont l'objet de nombreux indicateurs quantitatifs. A contrario, la dimension économique est appréhendée à partir de critères plus qualitatifs. Cependant, de façon paradoxale, les données chiffrées disponibles pour chaque indicateur ne sont pas nécessairement les plus comparables. Deux principales raisons expliquent cette situation: les différentes échelles de mesures utilisées et le contexte particulier de chaque organisation.

La première raison, liée aux différentes échelles de mesure, était au départ assez inattendu étant donné l'objectif de standardisation du GRI et ses nombreuses indications sur la façon de mesurer et de présenter les indicateurs de performance. Pourtant, les

échelles de mesure utilisées dans les rapports sont très hétérogènes. Par exemple, les valeurs monétaires sont présentées dans des devises différentes (Mexican pesos pour Penoles Industries, Lire Sterling pour Avon metals, etc.). Les unités de masse et de volume pour mesurer des indicateurs comme EN1 (materials used by weight or volume) sont également variables (kg, metric tons, kL, ML, m3, billions litres, thousand kL, megalitres, thousand of cubit metres, etc.). Les passages suivants concernant l'indicateur EN8 (Total water withdrawal by source) illustrent ce problème :

“Total Water Withdrawn Thousands kL 545,295.2” (Newmont)

“Total high-quality water use amounted to 161,670 megalitres (ML)” (BHP Billiton)

“Anglo American Group operations consumed a total of 251 million m3 of water in 2007” (Anglo American).

“Fresh water usage: total of 60 231 616 m3” (AngloGold)

“We withdrew 785 billion litres of water” (Rio Tinto)

La conversion de ces unités de mesure pour standardiser la mesure d'un indicateur particulier est évidemment possible. Cependant, en pratique, une telle démarche est peu réaliste. D'une part, la multiplication des données présentées à partir d'échelles de mesure hétérogènes dans des rapports souvent très longs rend la comparaison fastidieuse. D'autre part, même lorsqu'elles utilisent la même unité de mesure, certaines données sont présentées en valeur absolue alors que d'autres le sont en pourcentage. C'est le cas par exemple, pour les matériaux utilisés provenant de matières recyclées (EN2). De façon plus importante, les indicateurs sont mesurés par rapport à des niveaux d'activités très différents. Par exemple, l'indicateur EC6 (Policy, practices, and proportion of spending on locally-based suppliers at significant locations of operation) peut être mesuré en % de biens et services achetés localement (Newmont), en volume d'achat local en milliards de dollars pour une filiale (Anglo American), en volume total d'achats et nombre de fournisseurs dans le monde (Rio Tinto), etc. L'existence de plusieurs filiales et la divulgation d'informations pour différentes usines ou régions complique encore davantage la tâche. Par exemple, selon les indicateurs, les données de Rio Tinto sont présentées avec ou sans Alcan, qui a été acheté en 2007. De façon générale, les données chiffrées des entreprises sont, selon les cas et les indicateurs, présentés de façon agrégée ou par filiale. De plus, ces données s'appliquent souvent à des problématiques très disparates. En effet, contrairement aux mesures financières, qui s'expriment à partir d'une unité monétaire définie (par exemple le dollar), il existe souvent de nombreux critères possibles pour mesurer un indicateur environnemental ou social particulier. Par exemple, les données chiffrées de l'indicateur EN23 (Total number and volume of significant spills) sont difficilement comparables, parce qu'elles concernent, selon les cas, des substances différentes (cyanide, hydrocarbures, oil, copper concentré, acides, lubrifiants, etc.), calculées à partir de différentes échelles et sans évaluation précise des impacts au niveau des écosystèmes locaux.

La deuxième raison qui explique le caractère non comparable de la plupart des données chiffrées était davantage prévisible et concerne le contexte particulier de chaque organisation. Ce contexte se traduit par de nombreux facteurs de contingences qui rendent chaque situation spécifique et donc difficilement comparable. Ces facteurs de

contingences sont liés en particulier à la taille des entreprises, à des aspects socioculturels et aux régions sur lesquelles portent la mesure des indicateurs. Ainsi, de nombreux indicateurs sont davantage influencés par la taille de l'entreprise que par des performances liées aux initiatives de développement durable. C'est le cas par exemple de EC1 (Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and governments), EN3 (Direct energy consumption by primary energy source), EN30 (Total environmental protection expenditures and investments by type) ou encore MM13 (Number of new cases of occupational disease by type). Le calcul de ratios par rapport à la taille de l'entreprise peut éventuellement limiter ce type de biais. Cependant, en pratique, ce type de calcul et de comparaison de la part des parties prenantes susceptibles de lire les rapports de développement durable est improbable en raison du volume d'information à trouver, calculer, et comparer. Les aspects socioculturels peuvent également influencer considérablement les données divulguées en raison notamment des différences en termes de réglementation, de culture, ou encore de contexte politique.

Interpréter des informations floues et ambiguës

L'évaluation et la comparaison des indicateurs de performance de développement durable supposent que l'information soit disponible, claire, pertinente, et interprétable. En pratique, ces conditions sont rarement remplies de façon satisfaisante pour plusieurs raisons : l'absence de données sur de nombreux indicateurs de performance, la divulgation d'informations ambiguës ou incomplètes, et la difficulté à donner du sens ou à interpréter certains indicateurs.

En premier lieu, malgré les nombreuses informations contenues dans les rapports, les divers exemples présentés, la pertinence de nombreuses initiatives de développement durable soulignées par les entreprises, etc. une analyse plus fine des documents révèle que les informations divulguées sont souvent incomplètes ou absentes ce qui, au départ, limite les possibilités de comparaison. Par exemple, seulement 6 entreprises sur les 12 étudiées (Newmont, BHP Billiton, Avon metals, Illawarra Coal, PT Kaltim Prima Coal, Usinas) ont donné des informations sur le critère EN24 (Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally). Les entreprises qui ont répondu se limitent à dire, pour l'essentiel, qu'elles ne contribuent pas au transport international de déchets dangereux. De même, l'indicateur MM9 (Describe resettlement policies and activities) n'a été adressé que par 4 entreprises (Teck Cominco, Illawara Coal, Penoles Industries et PT Kaltim Prima Coal). Les réponses sur ce critère sont également assez laconiques. Dans certains cas, les entreprises reconnaissent explicitement que les données ne sont pas disponibles mais qu'elles le seront à l'avenir. C'est le cas par exemple de Newmont qui indique, au sujet du critère EN30 (Total environmental protection expenditures and investements by type) : "Currently we do not have a system in place to collect this information. We will evaluate our capacity to capture this in our 2008 report." (index GRI/ Website). Cependant, le plus souvent, les rapports ne donnent pas d'explications sur l'absence de mesure concernant certains indicateurs du GRI. Ces omissions sont en contradiction avec les niveaux

d'applications A ou A+ du GRI, qui supposent que tous les indicateurs de performance soient adressés ou que, le cas échéant, l'entreprise explique pourquoi ce n'est pas le cas (Global Reporting Initiative, 2006a, b).

En deuxième lieu, si la plupart des indicateurs de performance semblent couverts par les rapports, cette couverture n'est souvent qu'apparente. Cette apparence de conformité aux exigences du GRI est plus beaucoup plus fréquente que l'absence d'information et complique encore davantage l'interprétation des rapports. En effet, une absence d'information clairement identifiée simplifie le processus d'analyse, alors qu'une information divulguée de façon incomplète ou imparfaite la rend plus ambiguë. Trop souvent, les rapports contiennent des informations hors sujet ou trop éloignées des indicateurs spécifiés par le GRI, que ces indicateurs soient ou non mesurables. La multiplication de ces réponses hétérogènes et évasives tend à alourdir les rapports qui contiennent beaucoup d'informations difficilement analysables et comparables. C'est le cas notamment des rapports d'Anglogold, de BHP Billiton, de Newmont Mining et d'Usiminas, dont la longueur s'explique par une surabondance d'informations qui ne facilitent pas l'analyse comparative des cas.

Pour certains indicateurs, la plupart des rapports analysés ne répond pas de façon convaincante aux informations et aux mesures demandées par le GRI. C'est le cas par exemple de LA5 (Minimum notice period(s) regarding operational changes, including whether it is specified in collective agreements), LA9 (Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions), ou encore EN17 (Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight). La plupart des informations divulguées pour ce type d'indicateur ne sont donc pas utilisables pour évaluer et comparer les performances par rapport aux critères spécifiés. De façon générale, les rapports de développement durable analysés contiennent beaucoup d'informations à première vue très pertinentes, mais qui se révèlent, après analyse, non conformes aux spécifications du guideline du GRI. Les passages suivants relatifs au critère LA6 (Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs) sont révélateurs de ce problème et du type de discours adopté dans les rapports:

“Newmont's Global HSLP Team comprises health and safety experts who represent all facets of our business. The team works to conceptualize and develop a consistent approach to managing health, safety and loss prevention” (Newmont);

“Avon Metals has several trained health and safety representatives who participate in deployment of the location's proactive safety efforts” (Avon Metals);

“The commitments and obligations of our workers in the areas of safety and hygiene are established in the Collective Work Agreements and legislation on the matter. We have seventeen Safety and Hygiene Commissions comprised of unionized and non-unionized personnel” (Penoles Industries S.A).

Analyser des rapports opaques et autoproclamés

Selon le principe de clarté du guideline du GRI :

“The report should present information in a way that is understandable, accessible, and usable by the organization’s range of stakeholders (whether in print form or through other channels). A stakeholder should be able to find desired information without unreasonable effort.” (Global Reporting Initiative, 2006a, p. 16)

Ce principe est particulièrement important pour l’analyse comparative des rapports, qui suppose que l’information soit claire et facile à utiliser. Cependant, la lourdeur des rapports, l’asymétrie d’information entre les entreprises, et la complexité des indicateurs du GRI rendent les documents souvent opaques. En premier lieu, la longueur de certains documents représente, en soi, un obstacle évident à la mesure et à la comparaison des performances. En effet, lire des rapports de plus de 300 pages, comme dans le cas de BHP Billiton et de Newmont Mining, ne facilite pas l’analyse comparative ni la prise de recul par rapport à la performance globale de chaque entreprise. A contrario, certains rapports sont trop peu détaillés. C’est le cas notamment du rapport de Rio Tinto, qui est le seul à avoir été intégré dans le rapport financier annuel, et qui se limite à 12 pages. L’asymétrie d’information qui résulte des différences dans la longueur et le contenu des rapports rend beaucoup plus complexe la comparaison de chaque indicateur, dont la description varie selon les cas. Si la plupart des rapports regroupent les informations essentielles de chaque critère sous forme de tableau, ces derniers ne sont pas suffisamment explicites ou détaillées pour évaluer ou comparer les données. De fait, le lecteur qui souhaite analyser de façon sérieuse et systématique les documents doit lire ces derniers en entier. Dans ce contexte, sans un travail préalable de catégorisation systématique des informations de chaque rapport, l’analyse comparative des performances pour chaque indicateur semble impossible. Une telle démarche, qui a été réalisée dans le cadre de la présente étude, semble a priori peu probable en dehors d’un contexte de recherche académique. Par ailleurs, ce travail fastidieux de catégorisation systématique des données de chaque rapport permet surtout de constater, à la fin, l’ampleur des problèmes de mesure et de comparabilité des données.

De plus, même en supposant, par hypothèse, qu’une partie significative des indicateurs puisse être mesuré, comparé, que l’information obtenue soit claire et fiable, cela ne rendrait pas nécessairement possible le processus de mesure et de comparaison des performances. En effet, quel poids donner aux différents indicateurs de performance? Comment mesurer l’importance du non respect d’une loi sur la biodiversité ou sur le travail des enfants par rapport à d’autres critères relatifs à l’écologie industrielle ou encore à la réduction des gaz à effet de serre? Comment donner de la cohérence à un concept mesuré à partir d’autant d’indicateurs différents, qui reflètent des préoccupations se situant à différents niveaux et qui ne sont pas toujours clairement définies? Comment des parties prenantes peuvent-elles avoir une idée claire des performances de développement durable à partir d’indicateurs aussi disparates? Ainsi, la possibilité théorique de pouvoir mesurer et comparer certains indicateurs liés au développement durable ne change pas fondamentalement l’opacité qui se dégage des rapports et la difficulté d’évaluer les performances relatives à un concept global et multidimensionnel.

En outre, la mesure des performances de développement durable suppose, au départ, que les données divulguées soient relativement fiables et reflètent, dans une large mesure, la réalité. Étant donné le caractère volontaire de ces rapports et les pressions de diverses parties prenantes pour le développement durable, l'application des principes d'équilibre (balance) et de fiabilité (reliability) du guideline GRI peuvent légitimement être questionnés. Selon ces principes, les rapports doivent « reflect positive and negative aspects of the organization's performance » (Global Reporting Initiative, 2006a, p. 13) et doivent être « substantiated by evidence » (ibid, p. 17). Cependant, l'analyse des rapports montre l'emphase est surtout mise sur les réalisations positives en matière de développement durable. Cette tendance explique, en partie, les explications plus détaillées sur certains indicateurs que sur d'autres et l'asymétrie d'information entre les entreprises qui complique le processus de comparaison. Par exemple, le rapport de Codelco contient une vingtaine de pages sur divers projets qui mettent en valeur l'engagement de l'entreprise dans le financement de recherches dans les énergies renouvelables, l'élevage de saumons ou encore le lancement de projets éducatifs au Chili. Le rapport de Newmont, entre autres choses, consacre plus d'une soixantaine de pages sur son système de management du développement durable (vision, politiques d'entreprises, mécanismes de vérification des données, programmes « five stars », etc.) et expose de façon plus ou moins détaillée une vingtaine d'études de cas sur différents aspects du développement durable.

CONCLUSIONS

Contrairement aux hypothèses de départ et aux présupposés de base de la majorité des réflexions sur le sujet, les résultats montrent clairement qu'il n'est pas possible de comparer et classer de façon crédible les entreprises du secteur minier sur la base de leur rapport de développement durable GRI. L'analyse systématique des indicateurs rapportés met en lumière quatre principales raisons : le caractère non mesurable de nombreux aspects du développement durable, la non comparabilité des données sur des indicateurs a priori mesurables, les informations incomplètes ou ambiguës, et l'opacité des rapports. Ces différentes raisons ne sont pas mutuellement exclusives et semblent, en se combinant, avoir un effet multiplicateur. Ainsi, les données présentées pour un même indicateur sont souvent peu mesurables, évaluées de façon assez élastique par les entreprises, présentées de façon ambiguë, et reposent sur des discours relativement opaques et optimistes. Ces lacunes sont peu apparentes au premier abord, car les rapports sont généralement bien présentés, convaincants, et sont structurés pour démontrer le sérieux de l'engagement des entreprises pour le développement durable. De plus, la comparaison critère par critère réalisée dans cette étude est très inhabituelle, et n'a peut-être jamais été réalisée auparavant de façon très systématique. En effet, façon générale, les rapports sont lus et analysés de façon individuelle et non de façon transversale, analytique et comparative, si bien que les incongruités relevées par l'étude ne sont pas nécessairement apparentes.

La principale contribution de l'article est de déconstruire l'hypothèse de mesurabilité, de comparabilité et de transparence des performances de développement durable à partir

d'une démarche systématique d'analyse des rapports d'entreprises en théorie comparables. Les résultats de l'étude apportent un nouvel éclairage sur la façon très élastique dont le développement durable peut être interprété et mesuré par les entreprises malgré l'utilisation d'un standard identique et reconnu. Ces résultats contribuent à revisiter la signification du développement durable et à remettre en cause plusieurs présupposés de base sous-jacents aux discours dominants et aux recherches sur la question.

En premier lieu, si les performances de développement durable peuvent difficilement être mesurées et comparées, les efforts de classement ou de sélection d'entreprises considérées comme en avance ou proactives sur la question semblent peu réalistes. La possibilité d'établir de tels classements semble d'autant plus contestable que plusieurs secteurs d'activités sont généralement considérés dans ces rankings. Si les indicateurs de performance des 12 entreprises du secteur des mines et métaux étudiées sont trop hétérogènes pour être comparées, il est prévisible que ce problème soit amplifié par la comparaison d'entreprises appartenant à des secteurs différents. De plus, seule une minorité d'entreprises utilise le GRI avec un niveau d'application A ou A+. L'utilisation approximative de ce guideline ou encore l'absence de standardisation du processus de reporting ne peut qu'amplifier les écarts dans les indicateurs mesurés et rendre la comparaison encore plus incertaine. D'autres méthodes d'évaluation des performances peuvent être envisagées comme, par exemple, des enquêtes auprès des parties prenantes ou encore des entrevues à l'intérieur des entreprises. Cependant, la validité de ces méthodes demande à être démontrée. De plus, le fait d'obtenir des informations par d'autres moyens que le reporting ne résout pas la plupart des problèmes de fond soulevés par l'article : aspects non mesurables et multidimensionnels du développement durable, choix et comparaison des indicateurs, caractère contingent des données divulguées, etc. Si le GRI est considéré actuellement comme la source d'information la plus complète ou la plus fiable sur les performances en matière de développement durable (Moneva *et al.*, 2006; Brown *et al.*, 2007; KPMG, 2008), il est peu probable que les problèmes de comparaison constatés disparaissent en utilisant d'autres méthodes de mesure et de reporting. Dans ce contexte, une piste intéressante de recherche serait de faire l'inventaire des principales méthodes utilisées pour mesurer et comparer les performances de développement durable, y compris dans le cadre des index boursiers sur le sujet et du choix des investissements responsables. Quels sont les critères privilégiés? Comment les investisseurs institutionnels sélectionnent les entreprises dans le cadre de leurs politiques d'investissements responsables? Quelles sont leurs sources d'information? Quel crédit accordent-ils aux différentes méthodes de collecte des données, y compris le GRI? Comment justifient-ils leurs sélections des « meilleures entreprises » auprès du public? Comment améliorer la fiabilité et la transparence des classements que supposent les rankings et les investissements responsables? L'approfondissement de ces questions dans le cadre d'études qualitatives de terrain apporterait certainement un éclairage nouveau sur la mesure et les représentations collectives du développement durable.

En second lieu, les résultats de l'étude contribuent indirectement à remettre en cause la façon dont le développement durable est pris en compte et mesuré dans divers travaux de recherche sur la question. En effet, si l'hypothèse de mesurabilité et de comparabilité des

performances dans ce domaine apparaît, à la base, comme simplificatrice voire irréaliste, plusieurs avenues de recherches doivent être revisitées. C'est le cas par exemple des liens entre l'engagement en matière de développement durable et les performances économiques ou encore de l'impact de la mise en place de normes comme ISO 14001 sur le développement durable. La même remarque s'applique pour les dimensions sociales et environnementales du concept. En effet, les problèmes de mesure et de comparabilité semblent concerner l'ensemble des dimensions et des indicateurs du développement durable. Ces problèmes soulèvent des questions fondamentales sur la signification du concept de développement durable et sur la façon dont il est traduit dans différentes études. Une piste de recherche intéressante serait de réaliser une revue systématique des études qui tentent de mesurer le développement durable ou certains indicateurs qui s'y rapportent. Quelles sont les définitions du développement durable sous-jacentes à ces études? Quels sont les critères retenus? Quelles sont les sources d'information les plus utilisées? Ces sources d'information semblent-elles fiables? Comment le caractère multidimensionnel du développement durable est-il pris en compte? Quel poids est donné aux différents critères? La revue systématique des articles sur la question permettrait d'établir une sorte de cartographie des représentations et des critères de mesure du développement durable dans les recherches en gestion.

En troisième lieu, l'article soulève indirectement des questions et des pistes d'amélioration possibles concernant l'utilisation de la grille du GRI. Il est clair que, dans sa forme actuelle, la lourdeur de cette grille ne facilite pas l'élaboration ni la lecture des rapports de développement durable. Si elle témoigne certainement d'une volonté légitime d'éviter l'utilisation d'un ensemble d'indicateurs trop restrictifs, la lourdeur et la difficulté d'application du guideline actuel peut encourager des réponses superficielles. L'analyse des 12 rapports étudiés montre que chercher à faire un reporting rigoureux sur les 92 indicateurs de développement durable que suppose le niveau d'application A ou A+ de la grille GRI pour le secteur des mines et métaux est peu réaliste. L'existence de différents niveaux d'application plus ou moins exhaustifs du GRI apporte en théorie une certaine souplesse dans l'utilisation de ce guideline. En pratique cependant, les mécanismes d'attribution des différents niveaux d'application gagneraient à être plus rigoureux, d'autant que certaines entreprises cherchent manifestement à obtenir le niveau d'application maximal (A ou A+) sans en avoir les moyens. De façon générale, l'élaboration de rapports plus concis, centrés sur des indicateurs beaucoup moins nombreux mais mieux expliqués et pouvant être mesurés de façon plus précise, comparable et transparente devrait être encouragée. Il se peut que de tels indicateurs soient difficiles à trouver et à institutionnaliser. Cependant, tant les entreprises que le GRI ont certainement avantage à favoriser l'élaboration de rapports beaucoup plus ciblés, clairs, et pouvant éventuellement se prêter à des comparaisons. De façon générale, le processus d'élaboration et de mise à jour des guidelines du GRI constituerait une piste de recherche intéressante. Quelles sont les négociations et les points de litige entre les différentes parties prenantes qui participent à l'élaboration du GRI? Quelles sont les parties prenantes qui poussent à ajouter de nouveaux critères et celles qui souhaitent privilégier des rapports plus ciblés? Quels sont les enjeux sous-jacents à ces discussions? Comment s'élabore le processus d'arbitrage entre ces différentes positions? Quels sont

les principaux défis du GRI et les perspectives d'avenir pour le développement de ce guideline, en particulier dans les PME?

References

- Abrahamson, E. (1996) « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 254-285.
- Ambec, S. and Lanoie, P. (2008) "Does it pay to be green? A systematic overview", *Academy of Management Perspectives* 22(4): 45-62.
- Aragón-Correa, J.A. and Rubio-López, E. (2007) "Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings" *Long Range Planning*, 40 (3): 357-381.
- Aragón-Correa, J. A., 1998, "Strategic Proactivity and the Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.
- Aras, G. & Crowther, D. 2009. Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? *Journal of Business Ethics* 87(1): 279-288
- Berger, P.L. and T. Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Doubleday, New York.
- Boiral, O.; M. Cayer et C. Baron (2009) « The Action Logics of Environmental Leadership. A Developmental Perspective », *Journal of Business Ethics*, 85(4): 479-499.
- Boiral, O. 2007. Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?, *Organization Science*, 18(1): 127-146.
- Boiral, O. (2006), "Global Warming: Should Companies Adopt a Proactive Strategy?", *Long Range Planning*, 39(3): 315-330.
- Boiral, O. (2003) « The Certification of Corporate Conduct: Issues and Prospects » *International Labour Review*, 142(3): 317-340
- Brammer, S., & Pavelin, S. 2005. Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. *The Journal of Corporate Citizenship*, 20: 39-51.
- Brown, H.S., de Jong, M., and Levy (2009), D. Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production* 17(6) : 571-580
- Cameron, K.S.: 1986, "Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness", *Management Science* 32(5), 539-553.
- Cerin, P. (2002), *Communication in Corporate Environmental Reports. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 9(1): 46-65.

- Chen, S. and Bouvain, P. (2009), 'Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia and Germany', *Journal of Business Ethics*, 87(1), 299-317.
- Chia, R. (1995). From *Modern* to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604
- Christmann, P. & Taylor, G. 2006. Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37: 863-878.
- Clarkson, P.M., Y. Li, G. Richardson, and F. Vasvari, 2008. "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis", *Accounting, Organisations, and Society*, 33(4/5): 303-327.
- Dando, N. et Swift, T. (2003) "Transparency and assurance: minding the credibility gap", *Journal of Business Ethics* 44(2/3): 195-200.
- Cooper, R. et Burrell, G. (1988). « Modernism, postmodernism and organizational analysis : an introduction ». *Organization Studies*, 9(1): 91-112.
- Davis-Walling, P. & Batterman, S. A. 1997. Environmental reporting by the Fortune 50 firms. *Environmental Management*, 21(6): 865-875.
- De Cock, C. (1998), "It seems to fill my head with ideas: A few thoughts on postmodernism", TQM and BPR. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7 No.2, pp.144-153.
- Deegan, C., Cooper, B.J., & Shelly, M. 2006. An investigation of TBL report assurance statements: UK and European evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(4): 329-371.
- Deegan, C. 2002. The legitimizing effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 282-311.
- Déjean, F., Gond, J-P. & Leca, B. (2004) Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry, *Human Relations*, 57(6): 741-764.
- Devinney, T. M. (2009) *Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility* Academy of Management. *Perspectives*, 23 (2), p.44-56
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Egri, C. and S. Herman: 2000, "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal* 43(4), 571-604.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, M. et Roy, M.J. (2001) « Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers », *Long Range Planning* 34(5): 585-604.

Gilbert, D.U. and Rasche, A. (2007): *Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives - A Stakeholder Theory Perspective*, *Journal of Business Ethics* 82(3): 775-773

Global Reporting Initiative (2006a) *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam: GRI.

Global Reporting Initiative (2006b) *GRI Application Levels*, Amsterdam: GRI.

Global Reporting Initiative (2005) *GRI Mining and Metals Supplement*, Amsterdam: GRI.

Gond, J.-P.; Herrbach, O.(2006)., "Corporate Social Reporting as a *Learning Tool?* A Theoretical Framework", *Journal of Business Ethics*, 65(4): 359-371.

Green, S.E. 2004. A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*. 29(4) 653-669.

Günther, E.; Hoppe, H.; Poser, C. (2007) "Environmental Corporate Social Responsibility of Firms in the Mining and Oil and Gas Industries: Current Status Quo of Reporting Following GRI Guidelines". *Greener Management International*, 53: 7-25.

Guhrie, J. and Farneti, F. (2008) "GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations", *Public Money & Management* 28(6): 361-366.

Hart, S. et Abuja, G. (1996), « Does It Pay To Be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance », *Business Strategy and the Environment*, 5(1): 30-37.

Henri, J.F. et Journeault, M. (2009) "Eco-control : The influence of management control systems on environmental and economic performance", *Accounting, Organizations and Society*. 31(6): 529-558.

Henri, J.F.: 2004, "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Cap", *Managerial Finance* 30(6), 93-123.

Henriques, A., & Richardson, J. 2004. *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* London: Earthscan.

Herman, R.D., Renz, D.O. (2004), "Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A panel Study", *Public Administration Review*, 64(6):.694-704.

Herzig, Christian et Stefan Schaltegger. 2006.«Corporate Sustainability Reporting – An Overview», in Stefan Schaltegger, Martin Bennett et Roger Burritt (dir.), *Sustainability Accounting and Reporting*, Dordrecht: Springer, 310-324.

Holder-Webb, L., Cohen, J.R., Nath, L. et Wood, D. (2009). "The supply of corporate social responsibility disclosure among US Firms". *Journal of Business Ethics* 84(4) : 497-527.

Igalens, J. & Gond, J.P. (2005), « Measuring Corporate Social Performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics*, 56(2): 131-148.

- Jiang, R.J. and P. Bansal, 2003 "Seeing the Need for ISO 14001." *Journal of Management Studies*, 40(4):1047-1067.
- Jones, C.A. et Levy, D.L. (2007) « North American Business Strategies Towards Climate Change », *European Management Journal*, 25(6): 426-440.
- Keeble, J.J., Topicol, S. & Berkeley, S. 2002. Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44(2): 149-158.
- King, A.A. and M.J. Lenox 2000 "Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program." *Academy of Management Journal* 43(4): 698-716.
- Korhonen, J.: 2003, 'Should We Measure Corporate Social Responsibility?', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10(1), 25–39
- KPMG, 2008. *International survey of corporate responsibility reporting 2008*. Zurich: KPMG International.
- Krajnc, Damjan et Peter Glavic. 2005.«How to compare companies on relevant dimensions of sustainability». *Ecological Economics* 55 (4): 551-563.
- Laufer, W.S. 2003. Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3): 253-261.
- Livesey, Sharon M. et Kate Kearins. 2002.«Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell». *Organization & Environment* 15 (3): 233-258.
- Lober, D. 1996. Evaluating the environmental performance of corporations. *Journal of Managerial Issues*, 8(2): 184–205.
- López, M. Victoria, Arminda Garcia et Lazaro Rodriguez. 2007.«Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index». *Journal of Business Ethics* 75 (3): 285-300.
- Manetti, G. & Becatti. L.2009. Assurance services for sustainability reports: Standards and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 87(1): 289-298.
- Mazza, C. Sahlin-Andersson, K. & Pedersen, J. S. 2005. European constructions of an American model. *Management Learning*, 36(4): 471-491.
- Meyer, J.W. and B. Rowan (1977), "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*: 83(2): 340-363.
- Moneva, J. M.; Archel, P. and Correa, C. (2006) "GRI and the camouflaging of corporate unsustainability", *Accounting Forum*, 30(2): 121-137.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*. 25(4) 605-622.
- Morrison, E.W. and F. Millike (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review* 25(4): 706-725

- Owen, D. and O'Dwyer, B. 2005, Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation, *The British Accounting Review*, 37(2): 205-29.
- Rasche, A., & Esser, D. E. 2006. From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 65(3): 251-267.
- Reynolds, M. A. and Yuthas, K. (2008) "Moral discourse and corporate social responsibility reporting", *Journal of Business Ethics*, 78(1/2): 47-64.
- Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., & Sánchez, P. 2005. Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance*, 5(3): 24-41.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2008) "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field", *Business and Society*, 47(2), 148-186.
- Shecterle, R. and Senxian, J. (2008) "Building a Green Supply Chain: Social Responsibility for Fun and Profit," *Aberdeen Group*.
- Spencer, B.A. 1994. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*. 19(3) 446-471.
- Springett, D. 2003. Business conceptions of sustainable development: a perspective from critical theory. *Business Strategy and the Environment*, 12(2): 71-86.
- Staden, C. J. v., & Hooks, J. (2007). "A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. *The British Accounting Review*, 39(3) : 197-210.
- Stratos inc. 2008. *Canadian Corporate Sustainability Reporting – Best Practices 2008*. Ottawa: Stratos inc.
- SustainAbility. 2006. *Tomorrow's Value - The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*. London (UK): SustainAbility Ltd.
- Veleva, V., Hart, M., Greiner, T., Crumbley, C. (2001), "Indicators of sustainable production", *Journal of Cleaner Production*, 9(5): 447-52
- Waddock, S. (2008) "Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility" *Academy of Management Perspectives* 22(3): 87-108
- World Business Council for Sustainable Development (2006), *Eco-efficiency: Learning Module*. Boston, MA: Five Winds International.
- World Business Council for Sustainable Development. 2002. *Sustainable development reporting: striking the balance*. Genève: WBCSD.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.