

Evaluation du pilotage de la performance extra financière des organisations: Cas de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises du CAC40

Emmanuel Okamba

▶ **To cite this version:**

Emmanuel Okamba. Evaluation du pilotage de la performance extra financière des organisations: Cas de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises du CAC40. 12e rencontres sur la prospective des métiers: "Prospective du Management, Management de la Prospective", Groupe Thematique Prospective des Metiers de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines)-ESSEC-Défense, Apr 2012, Paris-Défense, France. hal-01372305

HAL Id: hal-01372305
https://hal.science/hal-01372305

Submitted on 27 Sep 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Evaluation du pilotage de la performance extra financière des organisations: *Cas de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises du CAC40*

Par : **Emmanuel OKAMBA**
Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
UFR Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Est, Marne La Vallée
5 Bld Descartes
Champs Sur Marne
77454 Marne La Vallée Cedex 02
France
okamba@univ-mlv.fr

Résumé

La performance extra financière des organisations est fonction du degré d'intensité d'incitation du cadre institutionnel et du degré du volontarisme des dirigeants dans le choix et l'application des normes du reporting extra financier. Les entreprises françaises cotées en bourse, bénéficiant d'un cadre institutionnel à forte intensité incitative, qui pousse les agents à s'approprier plus ou moins d'un référentiel du reporting de la responsabilité sociale et environnementale, n'améliorent leur performance extra financière que lorsque le degré de volontarisme des dirigeants diminue. Le principe du volontarisme du reporting extra financier n'est opérant que dans un cadre institutionnel à forte intensité incitative et à faible degré de volontarisme. D'où la relativité de la tétranormalisation.

Mots clés

Responsabilité sociétale des organisations, performance soutenable, reporting, volontarisme, incitation, tétranormalisation

Evaluation of the performance management of extra financial organizations: the case of social responsibility and environmental responsibility of the French CAC40

Summary

Extra financial performance of organizations depends on the degree of incentive intensity of the institutional framework and the degree of voluntarism leaders in the selection and application of non-financial reporting standards. French companies traded, benefiting from an institutional incentive-intensive, which pushes agents to appropriate more or less a repository of reporting the social and environmental responsibility, do not improve their performance extra financial when the degree of political will of leaders decreases. The principle of voluntarism non-financial reporting is operating in an institutional incentive-intensive and low degree of voluntarism. Hence the relativity of Tetranormalization.

Keywords

Responsibility of organizations, sustainable performance, reporting, proactive, incentive, Tetranormalization

Introduction

Le reporting social et environnemental est un outil de communication destiné à répondre aux préoccupations du développement durable des Etats pour satisfaire les besoins des générations actuelles avec les ressources disponibles sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Au niveau des entreprises, il s'agit d'envoyer un signal aux actionnaires et à l'ensemble des parties prenantes de la gouvernance, de la manière dont elles engagent leur responsabilité sociale et environnementale dans l'articulation entre la rentabilité économique, le respect de l'environnement naturel et la performance sociale. La qualité du signal influence la performance globale de l'entreprise (ROSS S. (1977)), en ce sens que, la décision extra financière est porteuse de conséquences financièrement négatives pour son initiateur quand, le signal qu'il émet se révèle erroné. La crédibilité du signal évite des sanctions des partenaires, améliore la performance globale et rend l'entreprise socialement responsable.

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), s'inspire de la théorie de la gestion stratégique des organisations, selon laquelle, les dirigeants peuvent accroître la valeur en tenant compte des conséquences sociales et économiques de leurs activités, lorsqu'ils prennent des décisions (R.E. FREEMAN (1984)). Cette théorie prend ses racines dans les travaux de H.R.BOWEN (1953) qui incitent les organisations à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques de l'Etat dans leurs activités sur une base volontariste. Faute de normes universelles du reporting social et environnemental, la RSE s'est très rapidement montrée inopérante dans la mise en œuvre volontariste de la communication extra financière (M.RUBINSTEIN (2006), J.P GOND et J.IGALENS (2008)). Le législateur est intervenu pour fixer par la loi, les normes et les instruments du reporting social et environnemental sous le modèle du reporting financier, afin de limiter et d'encadrer le principe du volontarisme et d'améliorer la crédibilité du signal des entreprises.

En France où, selon M.CAPRON (2009), les entreprises n'ont réellement commencé à mettre en place la RSE qu'à partir de 2000, même si le mouvement date de1998, il fallait attendre la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) pour que toute société cotée en bourse sur le marché réglementé, fasse apparaître dans son rapport annuel, des informations *« sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité »*. D'après M.RUBINSTEIN (2006), dès 2004: *« En moyenne, une société du CAC 40 est présente dans 2,3 des cinq indices boursiers socialement responsables »*. Aujourd'hui, la quasi-totalité des entreprises du CAC40 ont intégré les indicateurs de la RSE dans le pilotage de la performance durable, sans qu'elles utilisent les mêmes indicateurs et atteignent les valeurs plafond du référentiel. La notion de responsabilité soutenable, expression indiquant la prise en compte de l'influence des facteurs générateurs des rendements décroissants dans l'évaluation de la performance, relativise la performance durable, et permet d'apprécier la performance extra financière sous l'angle de la rationalité limitée. Parmi ces facteurs, il y a la pertinence du choix de la norme, des labels et des certifications disparates connue sous le nom de tétranormalisation (Shavall et Zardet (2005), Barad (2007)). Par cette approche, l'entreprise cherche au travers du choix de la norme du reporting et de mesure de la RSE, à valoriser son signal auprès des parties prenantes, sans pour autant garantir l'obtention d'une performance durable. Dans quelle mesure, la tétranormalisation contribue t-elle à l'amélioration de la mesure de la performance dans les organisations?

A partir de l'analyse statistique des données des rapports des enquêtes réalisées entre 2002 et 2010 par les institutions gouvernementales françaises telles que l'Autorité des Marchés

Financiers (AMF) chargée du contrôle et de la régulation des pratiques de la RSE des entreprises cotées en bourse en France et ceux de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), chargée d'harmoniser les indicateurs extra financiers; ceux des institutions internationales comme ceux de la Global Reporting Initiative (GRI) sur les pratiques de reporting et de mesure de la RSE de plus de 250 entreprises du monde qui proposent le référentiel mondial, et ceux des cabinets de notation sociale et environnementale comme Alpha et autres qui proposent un scoring de la RSE, nous voulons démontrer que l'approche de la tétranormalisation, le reporting social et environnemental améliore la performance, lorsque l'intensité d'incitation du cadre institutionnel évolue inversement proportionnel au degré du volontarisme des dirigeants dans le choix du référentiel.

Nous présenterons d'abord, les sources de la structure des normes organisant le reporting non financier en France (I), et ensuite, nous analyserons leur influence sur le degré d'appropriation des instruments de pilotage de la performance extra financière par les dirigeants des entreprises du CAC40, avant de conclure sur la relativité de la performance durable dans le principe du volontarisme en matière de mesure de la RSE.

I- De la tétranormalisation à la performance du reporting extra financier

La tétranormalisation a pour objectif l'intégration des normes disparates (normes commerciales, normes comptables et financières, normes sociales et normes environnementales) dans un cadre éthique. C'est une nouvelle théorie socio-économique proposée par Savall et Zardet (2005) qui interpelle les normes et les standards entre les pays et leurs organisations, y compris les aspects juridiques et éthiques de leur gouvernance, telle que l'interaction entre les normes comptables (IFRS ou IAS), les normes du commerce mondial (OMC), les normes sociales (SA 8000), et les normes qualité-sécurité-environnement (ISO 9000), engendre une forte incompatible entre elles, et tend à rendre relative la mesure de la performance des organisations dans une dimension citoyenne.

L'importance des pratiques matérielles de mesure et la capacité des différentes normes à matérialiser les pratiques de régulation des entreprises, est au cœur de l'évaluation du degré de RSE. Elle conduit à une mesure continuelle de la transformation des normes en liaison directe avec le système de mesure/ observation/ reporting/ comptabilisation/ pratiques de régulation dans une construction intra-active. Elle s'appuie sur l'hypothèse du réalisme agentiel de Barad (2007), d'après laquelle, la mesure perturbe et décrète les phénomènes: «*la nature des phénomènes observés change en fonction des changements correspondants des appareils de mesure*». Dès lors, la causalité des phénomènes est liée à des causes en interaction, à des effets et à des choix de l'agent ; telle que l'interaction entre les normes et les pratiques de mesure des entreprises, conduit à reconfigurer les propriétés des normes et de leurs frontières pour atteindre une performance qui ne peut être que soutenable ou relative. Cette relativité est due par les risques contractuels que court l'agent dans la conclusion des contrats (la sélection adverse) et dans l'exécution de ces contrats (l'aléa moral). Ces deux risques sont générateurs de rendements décroissants qu'étudie la théorie des incitations (G.ROTILLON (1996), J.PERLOF (2003). L'anti sélection indique le refus de voir l'autre partie contractante conclure le contrat à cause du doute élevé ou de l'incertitude résultant du signal que donne l'une des parties. C'est le risque avant la conclusion du contrat. L'aléa moral indique le manque à gagner résultant de la dissimulation ou de la falsification de l'information par l'une des parties contractantes durant l'exécution du contrat. Ces risques qui sont liés à l'asymétrie informationnelle entre les parties, permettent d'analyser l'influence du cadre institutionnel sur les décisions des agents dans l'optimisation des contrats (explicites ou

implicites) dans le cadre de la RSE, où le signal émis par l'entreprise est porteur de sens mesurable en terme de performance soutenable.

Cette mesure résulte de la prise de conscience à l'échelle planétaire de l'importance du développement durable par les Etats et les entreprises. Elle s'est affirmée depuis le rapport Brundtland (1987) puis la conférence de Rio (1992); le protocole de Kyoto (1997)[1], qui a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 5,2% en 2012 par rapport à 1990, mais qui n'a jamais été ratifié par les Etats-Unis; le Sommet du Millénaire organisé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) à New York (2000), qui définit huit objectifs du développement du Millénaire (OMD) d'ici à 2015[2]. Enfin, le sommet de Cancun (2010), au cours duquel, la Chine, premier pollueur mondial, s'est engagé à réduire de 40% ses gaz à effets de serre d'ici 2020, et les pays émergents comme l'Inde qui ont évoqués pour la première fois, la nécessité de s'engager dans la lutte contre le réchauffement climatique, tout en respectant le principe du volontarisme. Celui-ci repose sur l'autonomie relative des Etats et de leurs entreprises à choisir parmi les normes disponibles, celles qui leurs sont les plus favorables. La performance qui résulte de ce réalisme agentiel, n'est que soutenable ou relative.

I-1- Les dimensions de la tétranormalisation du reporting extra financier en France: L'ensemble des normes du reporting social et environnement applicable aux entreprises du CAC40 provient de trois sources:

- internationale, le référentiel principal est celui de la Global Reporting Initiative (GRI), crée en 1997 par l'initiative de la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Depuis 2002, la GRI bénéficie d'une structure permanente au siège des Nations Unies. Sa vocation est de normaliser les méthodes du reporting social et environnemental à un niveau équivalent de celles du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées. Cette organisation œuvre pour l'élaboration de rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociétale et de gouvernance, en produisant le principal cadre du reporting non financier mondial. Les Communications sur le progrès (Communication on Progress ou COP) du Pacte Mondial[3] contiennent trois éléments obligatoires: les adhérents doivent inclure une déclaration du support continue de l'entreprise pour le Pacte Mondial; une description de la manière dont l'entreprise met en place les principes du Pacte Mondial durant l'année fiscale écoulée; et les

[1]Ce traité international vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre, dans le cadre de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques dont les pays participants se rencontrent une fois par an depuis 1995. Signé le 11 décembre 1997 lors de la 3e conférence annuelle de la Convention (COP 3) à Kyoto, au Japon, il est entré en vigueur le 16 février 2005 et en 2010 a été ratifié par 141 pays. En France, il a été ratifié par le décret n°2005-295 du 22 mars 2005, permettant la mise en œuvre des modalités de fonctionnement au niveau de l'Union européenne

[2]Réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim; assurer l'éducation primaire pour tous; promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans; améliorer la santé maternelle; combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement durable; et mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

[3]Le Pacte Mondial, initiative lancée en 1999 au Forum économique mondial de Davos, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer 10 valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption : Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; Veiller a ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme; Respecter la liberté d'association et a reconnaître le droit de négociation collective ; Eliminer toutes les formes de travail force ou obligatoire; Abolir effectivement le travail des enfants; Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession; Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ; Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

résultats atteints ou les résultats attendus avec, si possible, des indicateurs et des instruments de mesure ;

- **régionale**, l'Union Européenne a défini des normes du reporting social et environnemental en 2001 dans son Livre Vert sur la promotion du cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises que chaque pays membre intègre, volontairement dans sa législation. Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales, exigent aux pays signataires d'avoir un Point de Contact National (PNC), qui supervise leur mise en œuvre, d'effectuer des enquêtes au niveau national quand des problèmes sont rencontrés. Composé des services de l'Etat, des syndicats des employeurs et des salariés, le PNC est investi d'un rôle de médiateur. Il permet à la société civile de soumettre ses plaintes, appelées « circonstances spécifiques », sur les activités des entreprises multinationales. Le respect des Principes Directeurs de l'OCDE étant fondé sur le volontariat sans le caractère obligatoire, l'absence de toute sanction juridique affaiblit les chances d'obtenir la réparation du préjudice subi en cas de violation par les multinationales. Le PNC français est coordonné par le Trésor Public et réunit les représentants des syndicats patronaux et ceux des salariés sans l'association des ONG;
- **nationale**, la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (Grenelle 1), la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (Grenelle 2)[4] et l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relatives aux Nouvelles Régulations Economiques, et le décret n° 2002-221 du 20 février 2002 qui se situent dans le prolongement de la loi de 1977 sur le bilan social des entreprises[5], et l'arrête du 30 avril 2002 définissant les informations relatives aux rejets affectant gravement l'environnement[6], ont fixé le cadre des mesures à appliquer dans le reporting non financier des entreprises cotées en bourse. Mais, le décret d'application du 20 février 2002 ne décrit pas la façon dont les entreprises doivent faire ce reporting, ni ne fixe les indicateurs à utiliser impérativement. Une nouvelle disposition apportée au code de commerce, suite à la transposition de l'alinéa b de l'article 1-14 de la directive de l'Union Européenne n°2003/51/CE7 du 18 juin 2003 par l'ordonnance n° 2004-1382 du 22 décembre 2004, a complété le dispositif en place en précisant la nature des informations à communiquer[7]. Plusieurs institutions œuvrent au service de la RSE. Elles vont du Commissariat Général du Développement Durable, au Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement Durable (Cer2d) auprès du Ministère de l'Economie et des Finances, des Agences de rating comme l'ARESE (Agence de Rating Environnemental et Social), des organismes de certification comme l'AFNOR (normes ISO 14001, 26000) et l'Autorité de contrôle des Marchés Financiers qui contrôle l'application de la « Nouvelle Stratégie Nationale de Développement Durable » (NSDD) de la France au niveau des entreprises cotées en bourse. Depuis 1999, le Comité 21 et la Commission Française pour le développement durable, réunissent plus de huit entreprises publiques, représentants plus de 400 000 emplois,

[4] Elle prévoit qu'à partir du 1er janvier 2011, le Gouvernement devra présenter tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises.

[5] Informations sociales internes obligatoires : effectifs, organisation du temps de travail, formation, hygiène, sécurité, parité, handicap, impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire) et conséquences de l'activité de la société sur l'environnement (rejets dans l'air, l'eau et le sol, etc.).

[6] Informations relatives aux rejets affectant gravement l'environnement (émissions dans l'air de gaz à effet de serre, émission dans l'air, l'eau ou le sol de certaines substances,...).

[7] Elle indique que « *Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société (ou des entreprises [comprises dans la consolidation]), l'analyse [du rapport de gestion] comporte [...] le cas échéant des indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait a l'activité spécifique de la société ou des entreprises comprises dans la consolidation), notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel*».

contribue au dynamisme des pratiques de la RSE dans la NSDD. La NSDD comprend 9 objectifs[8], définis comme des défis à relever par l'Etat et les entreprises.

I-1-1- Le contrôle institutionnel de la dimension citoyenne des entreprises: En France, pour les entreprises cotées en bourse, ce contrôle qui vise la conformité des pratiques par rapport aux normes retenues, est exercé à trois niveaux par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF):

- **environnemental** par la recherche de la compatibilité des normes entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, à travers l'analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes...;
- **social** par la capacité des normes choisies à prendre en compte les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...); fournisseurs, les clients (sécurité et impacts psychologiques des produits); les communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.
- **économique** par la recherche de la capacité des normes retenues par l'entreprise à contribuer au développement économique de la zone d'implantation, à celui de ces parties prenantes, et du respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

I-1-2- Les supports du reporting extra financier: Les résultats de ces trois piliers du développement durable, sont contenus dans trois rapports annuels distincts, notamment:

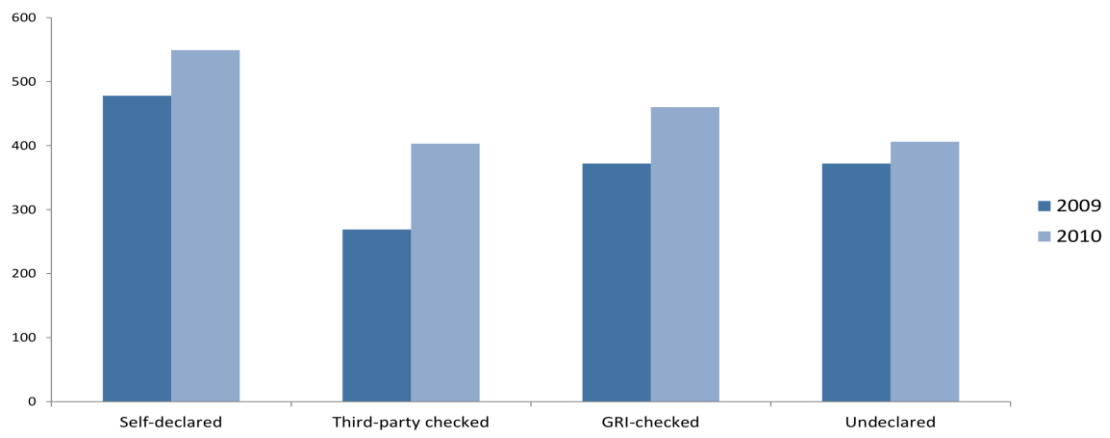
- **le rapport annuel d'activité** qui rend compte de la situation économique et financière de l'entreprise, et traduit à la fois ses préoccupations sociales, environnementales et citoyennes. Il est élaboré sous la base des normes comptables et financières, sociales et commerciales. Il est destiné aux actionnaires et aux stakeholders non financiers;
- **le rapport environnement** qui rend compte de manière détaillée des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise, de son engagement à les réduire, des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, compte tenu des normes techniques d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ce document s'intitule rapport environnement-hygiène-sécurité. Il est destiné aux membres des institutions représentatives du personnel et aux actionnaires;
- **le rapport développement durable** élaboré sur la base des normes techniques environnementales, il est destiné à fournir aux tiers des informations destinées aux actionnaires et aux autres parties prenantes sur la gestion environnementale.

I-2- L'effectivité de l'utilisation des normes du reporting extra financier : Le rapport de la GRI de 2010 montre que dans le monde entier, les entreprises utilisent davantage leur propre référentiel pour le reporting social et environnemental que celui proposé par la GRI (Tableau n°1). Ce qui confirme le principe du réalisme agentiel. En France, le rapport de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) de 2010 concernant l'utilisation des normes du reporting social et environnemental par les 30 entreprises cotées sur Euronext Paris appartenant à l'indice SBF 120, dont la moitié fait également partie de l'indice CAC 4026, soumissent toutes à l'obligation d'établir un document de référence qu'elles utilisent pour leur rapport annuel, dans lequel doivent figurées impérativement des informations en matière de

[8]Ces défis sont: Consommation et production durable ; Société de la connaissance (éducation et formation ; recherche et développement) ; Gouvernance ; Changement climatique et énergies ; Transport et mobilité durables; Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles ; Santé publique, prévention et gestion des risques ; Démographie, immigration, inclusion sociale ; et Défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde.

RSE[9], il est constaté que 43% de ces entreprises n'utilisent pas de référentiel et que 57% utilisent un référentiel (Tableau n°2).

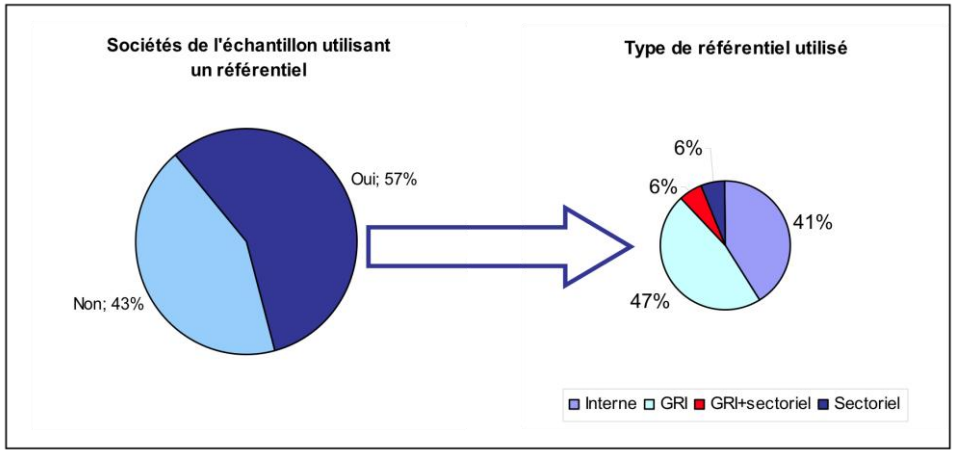
Tableau n°1: L'utilisation des normes du reporting du développement durable de 1999 à 2010



Source : GRI rapport, 2010

Dans ce dernier groupe, 47% utilisent le référentiel de la GRI, 41% celui de la NRE, 6% utilisent celui de la GRI-sectorielle et 6% utilisent un référentiel sectoriel. Au total 53% des entreprises interrogées utilisent le référentiel de la GRI. 73% des entreprises du CACA40 ne font pas de concordance entre le référentiel national (NRE) et le référentiel international de la GRI, contre 27% seulement des sociétés qui font la concordance. Ce qui ne facilite pas les comparaisons des indicateurs entre les entreprises et justifie la nécessité de relativiser la performance durable.

Tableau n° 1bis: Le choix du référentiel et des indicateurs de la RSE par les entreprises du CAC40 en 2010



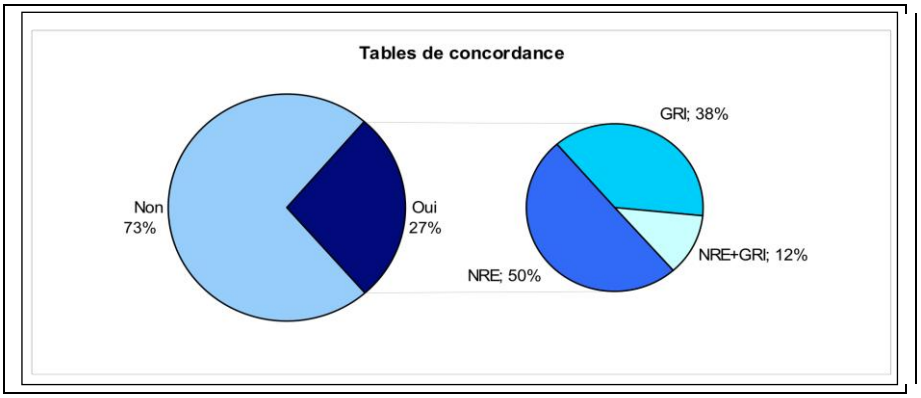
Source : Recommandations AMF, 2010

La RSE ne représente en moyenne qu'environ 9% du volume total de l'information

[9] Recommandation AMF n° 2010-13 du 2 décembre 2010, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale

développée dans les documents de référence des sociétés de l'échantillon (avec un minimum de 2% et un maximum de 29%). Sur les 40 entreprises du CAC 40, 60% déclarent être certifiées à la norme ISO 14001 qui concerne la dimension environnementale du développement durable (Tableau n°3). Plus de 88% d'entre elles, couvrent un périmètre consolidation en matière sociétale et environnementale de 80% qui comprend les filiales étrangères y compris celles qu'elles possèdent en Afrique.

Tableau n° 2: Le choix des indicateurs par les entreprises du CAC40 en 2010



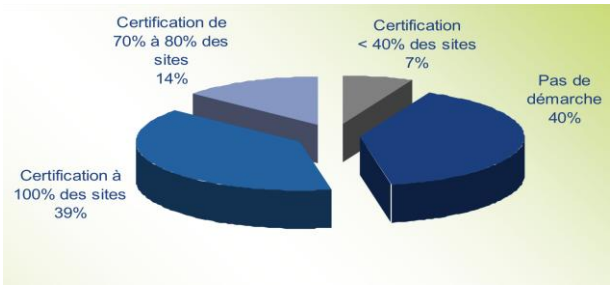
Source : Recommandations AMF, 2010

II- Analyse et perspectives de la mesure de la RSE

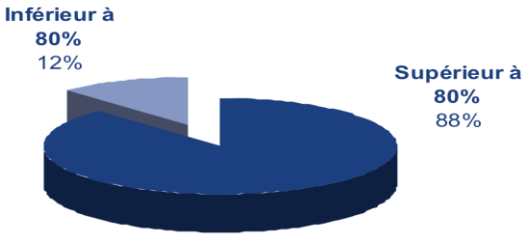
Distinguons les enjeux du reporting extra financier et les perspectives de la mesure de la performance de la RSE des entreprises françaises du CAC40.

Tableau n° 3: La certification ISO14001 des entreprises du CAC40 en 2010

Certification ISO



Périmètre de consolidation de la RSE

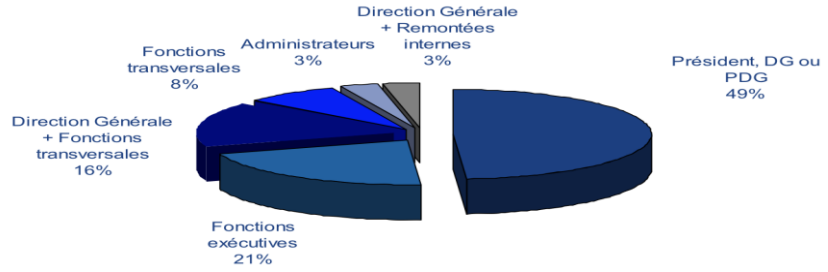


Source : Rapport CAC40-MACIF Gestion, 2010

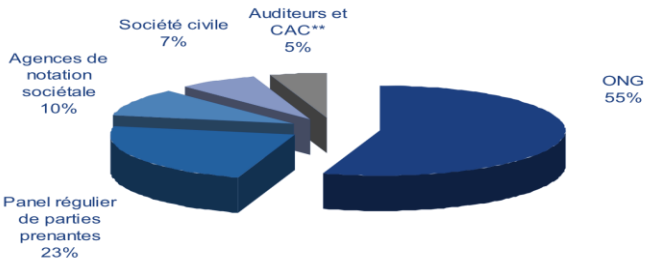
II-1- Les enjeux du reporting extra financier: Dans ces entreprises, la mise en place du reporting social et environnemental, résulte de la volonté de la direction générale d'améliorer la valeur de l'entreprise (49%) (Tableau n°4).

Tableau n°4: Orientation de la politique de RSE dans les entreprises françaises cotées en 2010

Source de la politique



Mobilisation des partenaires

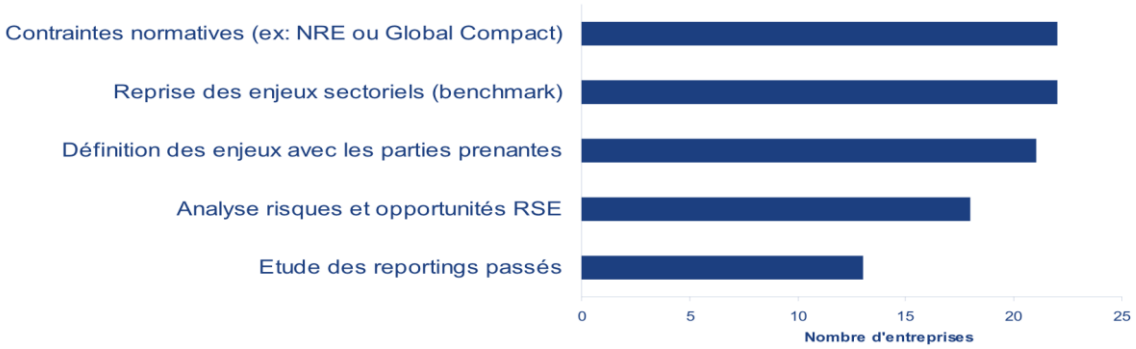


**: Commissaires aux comptes.

Les dirigeants mobilisent l'ensemble de l'entreprise et de ses parties prenantes, à travers une déclinaison de la politique générale du développement durable par métiers (51%) en respectant les normes législatives (47%). Mais, ces dirigeants n'utilisent pas tous au même degré, les mêmes indicateurs de la RSE (Tableau n°5).

Tableau n°5 : Processus d'identification des enjeux de la RSE

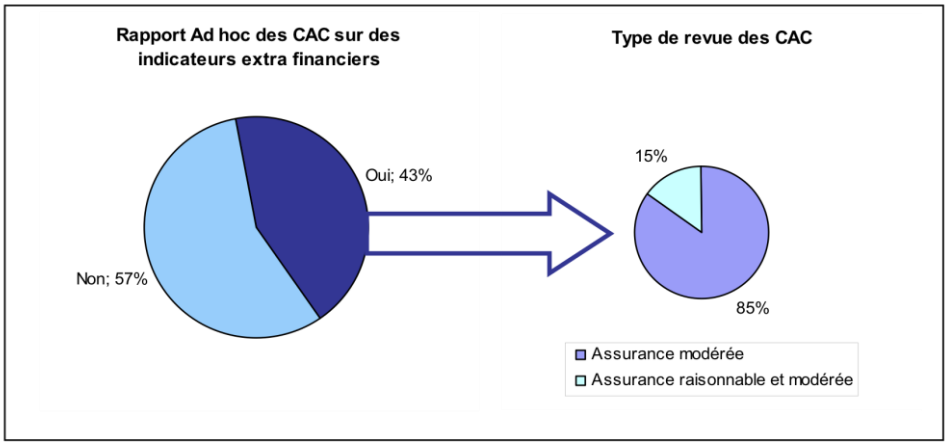
Processus d'identification des enjeux de la RSE (Macif-Gestion 2010)



Source : Rapport AMF, 2010

Le tableau 5bis, montre que 57% des entreprises du CAC40 n'utilisent pas de rapport ad'hoc, contre 43% seulement qui élaborent un rapport ad' hoc certifié par un Commissaire aux Comptes. Dans ce dernier groupe, seulement 15% des rapports bénéficient d'une « assurance raisonnable modérée » ou d'un avis positif du Commissaire aux Comptes; alors que 85% des rapports bénéficient d'une « assurance modérée » ou d'un avis négatif du Commissaire aux Comptes sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes. 90% des entreprises du CAC40, n'indiquent pas d'objectifs extra financiers de la RSE, 67% ne publient pas d'indicateurs extra financiers de la RSE ; et que 63% utilisent un système spécifique de la RSE (Tableau n°6). Ce qui traduit une exposition élevée de ces entreprises aux risques de l'aléa moral et de la sélection adverse.

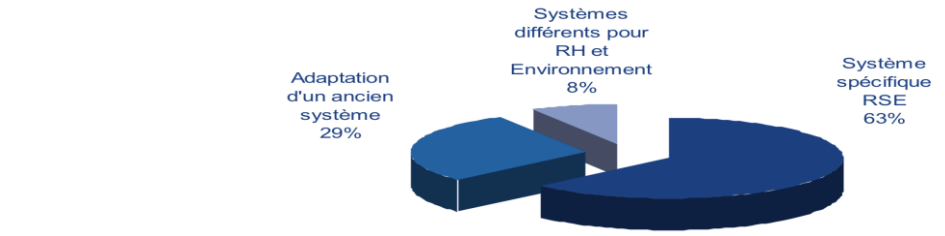
Tableau n°5 bis : La certification de l'information



Source : Rapport AMF, 2010

Cette exposition est renforcée par les effets des mécanismes des « permis à polluer » et des taxes qui permettent de se décharger de la RSE. Le mécanisme des « permis à polluer » constitue tout un marché de permis d'émission de gaz à effet de serre, prévu par le Protocole de Kyoto. Ce sont des permis négociables visant à encourager le plus rapidement possible, l'amélioration des systèmes de production les plus polluants et les moins efficaces. Mais, tout effort de réduction des émissions dans de tels systèmes aura un faible coût comparé à un effort de réduction dans un système déjà performant. La marge bénéficiaire, fruit de la revente des permis, reviendra donc dans un premier temps essentiellement aux agents qui amélioreront les structures les moins efficaces et les plus polluantes. Plusieurs pays s'accordent pour maîtriser les émissions de CO_2 au meilleur rapport efficacité/prix, notamment là où les réductions d'émissions sont les moins coûteuses. Plusieurs marchés de permis d'émission ont été mis en place à l'échelle d'entreprises, de groupes d'entreprises, ou d'États. Un système européen d'échanges de permis a vu le jour en 2005 sous le noms de : système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE). Les 11.000 installations industrielles les plus polluantes de l'Union Européenne, sont soumises à ce système qui met en place une limitation des gaz à émettre et un marché du carbone, permettant à chaque entreprise d'acheter ou de vendre son «droit à polluer». Les entreprises européennes qui font des efforts sont ainsi récompensées et les autres pénalisées. Il est prévu que ces quotas deviennent payants d'ici 2013, ce qui rapprocherait leur fonctionnement de la taxe carbone, le deuxième mécanisme générateur de rendements décroissants. Cette taxe se différencie du principe de la « bourse du carbone » par l'absence de quotas et par un montant d'émission fixé directement par les États.

Tableau n° 6: Outils de remontée des données de la RSE



Source : rapport Macif-Gestion, 2010



Source : Rapport AMF Gestion, 2010

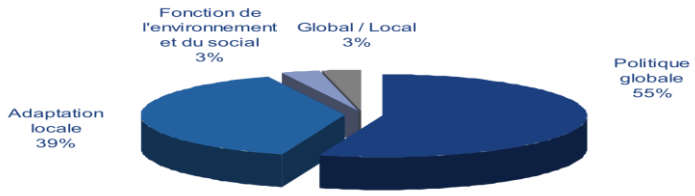
Ainsi, l'émission de dioxyde de carbone a un coût supplémentaire comme la taxe carbone, mais le prix est fixé par un marché d'échange de quotas d'émissions. Les prix peuvent fluctuer en fonction de l'offre et la demande. C'est dans ce contexte, qu'en 2009, le Gouvernement français avait prévu de mettre en œuvre la taxe sur le carbone au 1er janvier 2010, avec un montant initial de 17 € par tonne de CO_2. Les fonds prélevés devaient ensuite être redistribués sous forme de crédits d'impôts. Les entreprises les plus polluantes, dont celles soumises au système communautaire d'échange de quotas d'émission, étaient exonérées. Ces exonérations furent jugées non conformes à la Constitution par la cour constitutionnelle, et le projet fut enterré par la suite. Mais, les certificats d'économie d'énergie (CEE) ont été mis en place et jouent le rôle de taxe carbone. Comme le démontre O. GODARD (2008), une taxe carbone, dans un pays importateur d'énergie, favorise les équipements visant à l'économiser, qui peuvent être produit sur place, au détriment de l'énergie importée. Elle compense des allègements de charges sur le travail en baissant le coût du travail et le chômage. Elle constitue une réduction d'incitation à la productivité: « *la baisse du coût du travail réduit l'incitation au développement du progrès technique* ». La productivité, dans le cadre d'une économie écologique, doit donc prendre en compte l'énergie et les matières premières, dont le coût augmente. La taxe constituerait par conséquent une innovation en elle-même pour réduire les risques de l'aléa moral et de la sélection adverse dans les contrats des agents. D'où la nécessité pour les dirigeants d'adopter les outils de gestion et du pilotage de la performance sociétale et environnementale les plus efficients.

II-1-1- La relativité du réalisme agentiel: Parmi les Principes Directeurs de l'OCDE, il y a l'objectif du co-développement, qui impose aux entreprises des pays membres de l'OCDE qui s'internationalisent, à agir dans le prolongement de leur métier, en s'appuyant sur leur expertise professionnelle. Le tableau n°7 montre que plus de 55% des entreprises françaises du CAC40 ont choisi volontairement de ne pas adapter localement leur politique de RSE pour avoir les mêmes objectifs que ceux du siège quelque soit le pays d'accueil concerné; alors que seulement 3% d'entre elles, déclarent apporter des adaptations marginales dans le souci

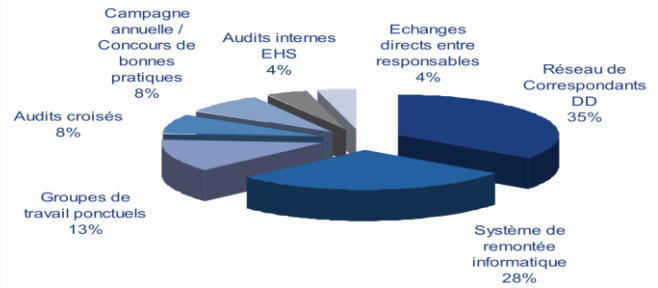
de maintenir une approche globale. 3% seulement des entreprises ont différencié leur mode de déclinaison en fonction de la thématique concernée. Les autres entreprises (39%) ont choisi d'adapter leur politique de RSE en fonction des pays. 38% d'entre elles, remontent les bonnes pratiques de la RSE par leur réseau de correspondants (Tableau n°8).

Tableau n°7: Adaptation de la RSE et remontée des bonnes pratiques

Adaptation de la RSE au pays d'accueil



Processus de remontée des bonnes pratiques de RSE



Source : Rapport CAC40-MACIF Gestion, 2010

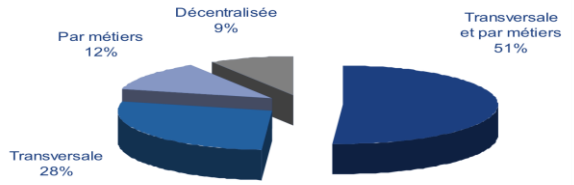
II-1-2- Les modèles d'évaluation de la RSE : Distinguons la méthode classique de mesure de la performance relevant du contrôle budgétaire (évaluation des écarts entre les réalisations et les prévisions), des méthodes fondées sur le scoring. La première méthode est développée par les institutions internationales telles que la GRI, l'OCDE et autres. En France, elle est utilisée par l'AMF et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). Cette dernière développe des indicateurs de la RSE, qui synthétisent les indicateurs du Cer2D, de la GRI, de la loi NRE et ceux utilisés par les entreprises du CAC40 dans le cadre des 10 objectifs de développement durable définis par l'Etat français. Ces indicateurs qui ne sont pas bornés, constituent néant moins, une base de réflexion sur l'élaboration d'un tableau de bord spécifique de la RSE; même si 51% des entreprises du CAC40 intègrent déjà les indicateurs de la RSE dans leur tableau de bord de gestion général (cf Tableau n°9). Le Tableau n°10 montre que 48,68% des indicateurs utilisés par ces entreprises sont de nature sociale contre 51,32% qui sont de nature environnementale. 30% seulement des entreprises intègrent plus de 54 indicateurs prévus dans le référentiel NRE contre 70% qui n'atteignent pas ce nombre d'indicateurs. Ce qui relative la notion de performance durable.

Les agences de notion ont développé des systèmes de scoring permettant de mieux comparer les performances des entreprises entre elles. Parmi ces scores citons celui du groupe Alfa qui publie chaque année, une note RSE des entreprises du CAC40 en se basant sur deux critères seulement:
- la conformité du modèle du reporting de la RSE de l'entreprise au référentiel institutionnel par le rapport entre le nombre d'indicateurs utilisés par l'entreprise sur le nombre d'indicateurs du référentiel, et la qualité de l'information du reproting social. La qualité de l'information se mesure par le rapport entre le nombre d'items les plus renseignés sur le nombre total d'items du référentiel;

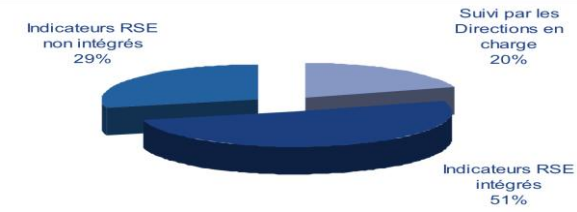
- le degré de volontarisme des dirigeants quant à lui, se mesure par le degré de concordance du référentiel de l'entreprise par rapport au référentiel de la NRE. Or, nous avons vu précédemment que seulement 27% des dirigeants établissent la concordance entre les référentiels (cf Tableau n°2). Ce qui relativise la performance obtenue.

Tableau n°8: Le processus de mise en place du pilotage de la RSE dans les entreprises du CAC40 en 2010

Déclinaison de la politique du développement durable



Intégration des indicateurs de la RSE dans le tableau de bord



Source : Rapport CAC40-Macif Gestion, 2010

Trois types de comportement des dirigeants se distinguent (Tableau n°11):
. 28,57% « des dirigeants jouent le jeu » en communiquant l'information de qualité supérieure à 60% et qui utilisent plus de 90% des indicateurs du référentiel. Dans ce groupe se trouvent les dirigeants de PSA Peugeot, de Vinci et d'autres entreprises performantes en matière de RSE[10] qui, dans un cadre institutionnel à forte intensité incitative, réduisent leur degré de volontarisme et d'exposition aux risques contractuels dans le choix et l'application des normes du reporting social et environnemental;
. 40% « les dirigeants moyens » qui publient de nombreuses informations de qualité moyenne (comprise entre 35 et 65% et qui utilisent entre 70 et moins de 90% des indicateurs du référentiel). Dans ce groupe se trouvent les dirigeants de Saint-Gobin, de Vallourec et d'autres entreprises. Elles sont moyennement performantes en matière de RSE, dans un cadre institutionnel à forte intensité d'incitation, dans lequel, les dirigeants développent un degré de volontarisme moyen et s'exposent moyennement aux risques contractuels;
. 31,43%« des dirigeants ceux ne jouent pas le jeu » en publiant des informations de qualité médiocre (comprise entre 10 et 35%) et en utilisant jusqu'à 70% des indicateurs du référentiel. Dans ce groupe, se trouvent les dirigeants de Cap Gemini qui fournissent des informations très littéraires et ceux des entreprises qui limitent le reporting non financier à la société mère (L'Oréal, Renault et Total). Ce sont des entreprises qui, dans un cadre institutionnel à forte intensité d'incitation ont développé un fort degré de volontarisme et s'exposent davantage aux risques contractuels. Leur performance en matière de RSE sont faibles, car les normes sélectionnées sont les moins efficaces (sélection adverse), et plus génératrices des rendements décroissants (aléa moral) dans la préservation des ressources des écosystèmes environnementaux et sociaux.

[10]PSA Peugeot fait partie des 24 entreprises françaises membres de la GRI avec : Aéroport de Paris, AG2R, Air France KLM, Airbus, BNP Paribas, Carrefour, EDF et autres.

Tableau n°10: Les indicateurs de la RSE les plus utilisés par chaque entreprise du CAC40 sur la base de 54 indicateurs du référentiel de la NRE

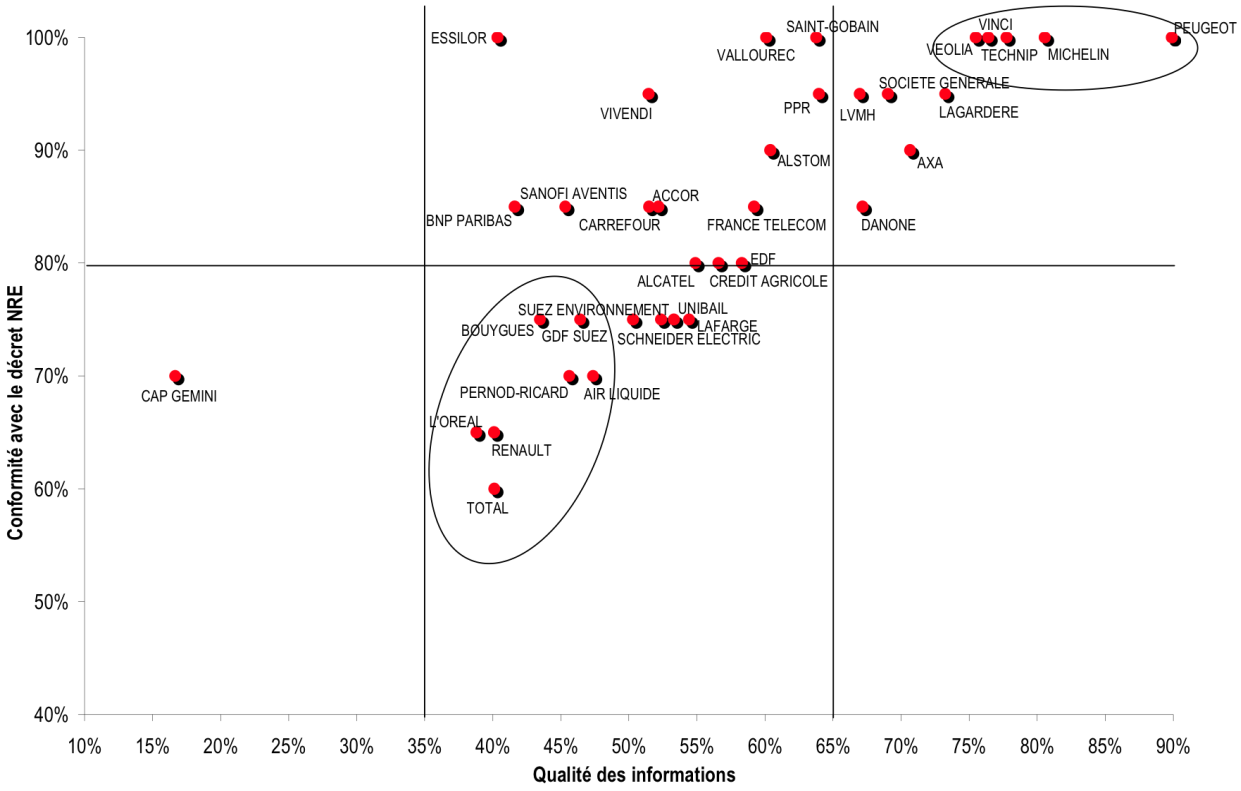
Entreprise	Social				Environnement				Total	Résultat Net
	Effectif	Org Travail	Santé Sécu	Autres Ds	Conso-Ressources	Emis Gaz	Gest Déchets	Autres DE		
Suez Environ.	9	6	3	22	12	7	54	20	**133**	0,565
Vindi Environ.	12	22	6	1	7	21	5	17	**91**	2,7
PSA Peugeot	23	13	9	12	11	11	8	3	**90**	1,1
Saint Gobin	18	12	7	3	7	15	4	13	**79**	1,129
Accor	11	12	7	4	3	9	13	17	**76**	3,6
GDF-SUEZ	15	9	5	1	20	16	2	4	**72**	4,6
BNPParisba	7	14	2	6	9	3	5	17	**63**	7,8
PPR	15	7	4	0	12	11	11	3	**63**	0,932
Lafarge	16	11	11	5	3	6	2	6	**60**	0,827
Arcelor Mital	4	7	3	9	4	8	4	18	**57**	2,9
EDF	15	9	5	1	20	16	2	4	**72**	1
Essilor	4	11	5	16	8	6	1	6	**57**	3,9
Axa	20	12	3		6	8	1	2	**52**	2,75
Renault	7	4	6	10	2	11	3	9	**52**	3,1
Vinci	7	8	4	3	3	5	9	13	**52**	1,8
Dexia	8	12	1	8	6	7	5	3	**50**	0,723
Lagardère	15	9	3	4	4	4	1	9	**49**	0,163
Alcatel	13	4	2	2	8	9	8	2	**48**	0,334
Air Liquide	12	7	3	5	6	8	4	1	**46**	1,4
France Télecom	7	1	1	3	8	7	12	6	**45**	4,88
Scheneider Electric	22	6	3		4	4	4	2	**45**	19,6
Total	11	7	8	1	1	13		4	**45**	10,3
Pernod Rocard	11	2	4	2	6	7	7	3	**42**	0,666
Sanofi-Aventis	12	3	1		8	13	3	2	**42**	5,5
Air France	5	4	4	4	7	14	3	0	**41**	1,9
Société Générale	8	4	2	13	4	3	1	3	**38**	3,9
Crédit Agricole	6	5	1	8	4	4	1	6	**35**	1,26
L'Orial	3	4	4	5	5	6	2	4	**33**	19,5
Danone	5	5	5		4	6	3	3	**31**	1,9
Vinvendi	4	3	1	9	3	4	1	6	**31**	2,7
Bouygues	6	4	3	5	3	3	1	3	**28**	1,1
LVMH	5	3		4	4	1	9		**26**	20
Michelin	4	2	3		4	8	3	2	**26**	1
Vallorec	3	4	3	1	4	5	2	3	**25**	0,409
Carrefour	2	1	1		5	3	3	9	**24**	2,97
Unibril Rodamco	3	2	1		9	3	2	3	**23**	2,2
STIM Electronics	5	3	2	2	2	4		4	**22**	10
EADS	8	1	1		1	4	2	3	**20**	0,553
Alstom	3		2		8	2		1	**16**	0,49
Capgemeni									**0**	0,28
Total	**364**	**253**	**139**	**169**	**245**	**295**	**201**	**234**	**1900**	
%	**19,16%**	**13,32 %**	**7,32%**	**8,89%**	**12,89%**	**15,53%**	**10,58%**	**12,32%**		
		48,68 %				**51,32%**				

Source : D'après AMF 2010

II-2- La généralisation du modèle du scoring de la RSE

Le score des agences de notation peut être amélioré par l'analyse factorielle en d'intégrant dans une seule note, l'ensemble des indicateurs sociaux et environnementaux utilisés par les entreprises de l'échantillon. La matrice des corrélations des indicateurs (Tableau n°12) qui en résulte, montre que le résultat net évolue inversement proportionnel au nombre d'indicateurs utilisés par les entreprises du CAC40. Elle permet de démontrer que les pratiques des entreprises en matière de reporting et de mesure de RSE sont liées à leur métier de base: Suez environnement utilise davantage les indicateurs orientés vers l'environnement, alors que Peugeot SA utilise davantage ceux liés vers l'organisation du travail.

Tableau n° 11: Score moyen des entreprises du CAC40 du reporting social et environnemental de 2002-2009



Source : Rapport Alpha, 2010, p.5

C'est ce que confirme la représentation graphique des données où l'axe horizontal, sépare les entreprises utilisant davantage les indicateurs environnementaux et ayant des faibles bénéfices nets, de celles utilisant davantage les indicateurs sociaux et ayant des bénéfices nets élevés. L'axe vertical sépare les entreprises ayant des bénéfices nets élevés, mais n'atteignant pas le nombre d'indicateurs exigés par le référentiel; de celles dépassant le nombre d'indicateurs du référentiel, mais qui ont de faibles bénéfices nets.

Les valeurs propres ou les coefficients principaux des facteurs (Tableau n°13) qui représentent la part de l'inertie de chaque facteur dans le graphique, permettent de déterminer le score RSE par la formule suivante:

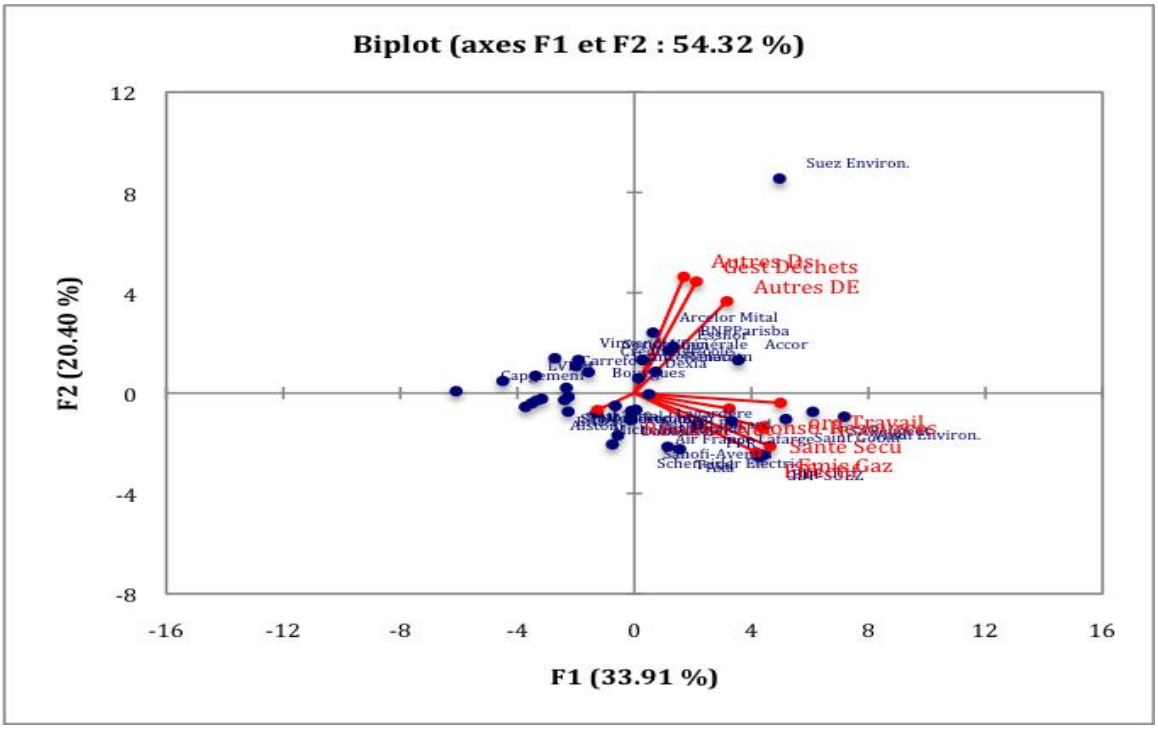
Score $_{(RSE)}$ = 3,052F1 + 1,836F2 + 1,105F3 + 0,974F4 + 0,660F5 + 0,497F6 + 0,464F7 + 0,258F8 + 0,154 F9.

La simulation de ce score permet de diviser les entreprises en trois groupes (Tableau n°14):

Tableau n° 12 : La matrice de corrélations des indicateurs et le graphique des données

	Effectif	org Travail	Santé Sécu	Autres Ds	Conso-Resources	Emis Gaz	Gest Déchets	Autres DE	Résultat Net
Effectif	**1**	**0,543**	**0,518**	-0,054	**0,363**	**0,486**	0,090	0,015	0,006
Org Travail	**0,543**	**1**	**0,567**	0,188	0,266	**0,540**	0,063	**0,504**	-0,071
Santé Sécu	**0,518**	**0,567**	**1**	0,117	0,123	**0,545**	0,011	0,238	-0,097
Autres Ds	-0,054	0,188	0,117	**1**	0,063	-0,090	**0,524**	**0,395**	-0,079
Conso-Resources	**0,363**	0,266	0,123	0,063	**1**	**0,500**	0,261	0,035	-0,141
Emis Gaz	**0,486**	**0,540**	**0,545**	-0,090	**0,500**	**1**	0,054	0,197	-0,154
Gest Déchets	0,090	0,063	0,011	**0,524**	0,261	0,054	**1**	**0,483**	-0,074
Autres DE	0,015	**0,504**	0,238	**0,395**	0,035	0,197	**0,483**	**1**	-0,118
Résultat Net	0,006	-0,071	-0,097	-0,079	-0,141	-0,154	-0,074	-0,118	**1**

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification alpha=0.05



- Groupe A avec un score supérieure à 100, comprenant seulement 10% des entreprises ayant une RSE élevée (PSA Peugeot, Vindi Environnement, Suez Environnement, Saint-Gobin);
- Groupe B avec un score compris entre 50 et 100 qui compte 52,5% entreprises ayant une RSE moyenne (d'Accelor Mital jusqu'à EDF);
- Groupe C avec un score compris entre 0 et 50 qui compte 37,5% entreprises ayant une RSE faible (Capgeni à Sanofi-adventis).

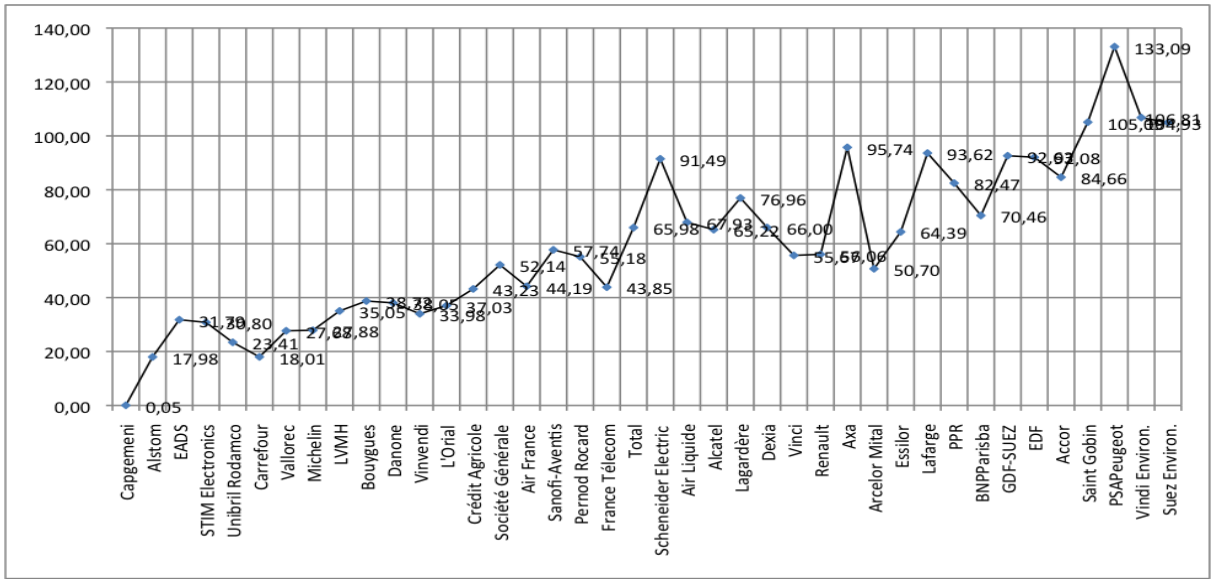
Cette modélisation donne un meilleur score de la RSE des entreprises des CAC40 que celui utilisé par les agences de notation.

Ainsi, si le cadre institutionnel représente l'ensemble des règles et des instances nécessaires au contrôle, à l'harmonisation et à la concertation de la RSE, il est incitatif lorsque l'action de l'agent, tend à réduire ses risques d'exposition de sélection adverse et d'aléa moral dans la conclusion et l'exécution des contrats. Il est faiblement incitatif, lorsque l'action de l'agent tend à développer les risques de sélection adverse et d'aléa moral. La mesure de la performance de la RSE dépend donc du degré de tétranormalisation et d'exposition à l'asymétrie informationnelle de l'agent.

Tableau n° 13: Les valeurs propres des facteurs[11]

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Valeur propre	3,052	1,836	1,105	0,974	0,660	0,497	0,464	0,258	0,154
Variabilité (%)	33,914	20,405	12,273	10,824	7,335	5,523	5,156	2,864	1,706
% cumulé	33,914	54,318	66,591	77,415	84,751	90,274	95,429	98,294	100,000

Tableau n° 14: Le score RSE amélioré des entreprises du CAC40



Conclusion

L'objectif de cet article était de démontrer que le principe du volontarisme dans l'adoption et l'application des normes du reporting extra financier, n'est opérant que dans un cadre institutionnel incitatif. Le cas étudié, montre que si les entreprises françaises cotées en bourse, bénéficient d'un cadre institutionnel à forte intensité incitative, qui pousse les agents à s'approprier des instruments de pilotage de la RSE pour améliorer la performance soutenable, cette performance ne s'améliore que lorsque le degré du volontarisme est faible. La performance soutenable est donc fonction du degré d'intensité incitative du cadre

11 F1=Effectif ; F2= Organisation du Travail ; F3=Santé Sécu ; F4=Autres Données Sociales (DS); F5=Consommation des ressources ; F6=Emis Gaz ; F7=Gestion des déchets ; F8=Autres Données Environnementales (DE); F9=Résultat Net

institutionnel et du degré du volontarisme des dirigeants dans le choix et l'application du référentiel du reporting social et environnemental. D'où la relativité de la mesure de la performance durable dans le cadre de la tétranormalisation.

Bibliographie

BARAD K. (2007) : *Meting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning.* Durham & London: Duke University Press.

BROWEN H.R. (1953): *Social Responsabilities of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953

CARRIERE JB, LEQUIN M. (2009) : Gouvernance des territoires fauniques au Québec, *Revue Gouvernance*, vol 16 n°1, Québec.

EASTERLY, W., RITZEN, J., M. WOOLCOCK (2006): «Social cohesion, institutions, and growth», *Economics & Politics*, vol. 18, Issue 2, p. 103-120.

ENREGLE Y., SOUYET (2009) : *La responsabilité sociétale de l'entreprise : sous le prisme du développement durable*. Ed. Groupe IGS, Arnaud Franel Editeur, Paris

FATOUX F. (2010): La RSE : enjeux pour le développement de l'Afrique. Brochure du colloque, http://www.ey-avocats.com/FT/fr/Newsroom/Events/La-RSE-en-Afrique

FREEMAN R.E. (1984). : *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, Pitman, 1984

IGALENS J, GOND J.P. (2008) : *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Ed. PUF, Paris 2008

GODARD O. (2008) : La fiscalité écologique, *Cahiers français* n° 343, p. 80

HUNTINGTON S.-P.(1968): *Political order in changing societies*, New Haven, Yale University Press.

PERLOFF J. (2003) : *Microeconomics*, third édition, PeaRSEn

PERRES F. (2011): Responsabilité sociale des entreprises: l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l'« éthique en toc »? http://www.droits-libertes.org/article.php3?id_article=159

ROTILLON G. (1996) : *Introduction à la microéconomie*, La Découverte

RUBINSTEIN M. (2006)) : Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise: une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, p.83-105

ROSS S. (1977) : The Determination of Financial Structure : The Incentive Signalling Approach, *Bell Journal of Economics*, Vol. 8, pp. 23-40.

SAVALL H., ZARDET V.(2005) : *Tétranormalisation : défis et dynamiques.* Paris: Economica, 2005, Paris

Rapports et études

ARJALIÈS-DE LA LANDE D .L. PÉAN J .-M., R. TINEL (2010) : Développement Durable : Emergence d'un nouveau modèle économique? Etude sur l'organisation et les outils de pilotage mis en place dans les entreprises du CAC 40, Rapport CAC40-MACIF Gestion, 2010

NAHOUM D. (2009): Etude sur l'utilisation d'indicateurs par les entreprises du CAC 40 : Politique RSE et Reporting social et environnemental, Ministère des Affaires Etrangères, 2009

Rapport Alpha : Les informations sociales dans les rapports 2009 des entreprises du CACA40, huitième bilan de l'application de la loi NRE, Paris 2010, p.5

Rapport GRI Sustainability Reporting Statistics, 2010

Recommandation AMF n° 2010-13 du 2 décembre 2010, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale

Rapport CELA, Indice CELA D'Evaluation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises En Afrique, 2009

Pratiques et communication extra -financières des entreprises du CAC 40 Etude Capitalcom & RiskMetrics, février 2009