RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les rapports de développement durable: dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises

Christine MORIN-ESTEVES
Professeur Permanent, Département Environnement des Affaires
Chargée de mission DD et RSE, ICN Business School
E-mail : christine.morin-esteves@icn-groupe.fr

Corinne GENDRON
Professeure titulaire, CRSDD, ESG-UQAM
Professeure affiliée recherche, ICN Business School
E-mail : Gendron.corinne@uqam.ca

Agnès Ceccarelli
Professeur Permanent, Département Ressources Humaines et Comportement Organisationnel
Directrice du Programme Executive MBA
ICN Business School
E-mail : agnes.ceccarelli@icn-groupe.fr

Résumé

Bien qu'encadrés par des législations et des normes internationales, les rapports de responsabilité sociale et de développement durable ne correspondent pas encore à une pratique stabilisée au sein des entreprises. Selon une étude internationale longitudinale auprès des producteurs et des utilisateurs de rapports, ceci s'explique en partie par la pluralité de cette pratique, qui combine au moins trois démarches distinctes qui ne se rejoignent qu'en partie dans le rapport proprement dit : le suivi de gestion, la reddition de performance et le dialogue avec les parties prenantes. Par ailleurs, l'élaboration du rapport s'apparente à une construction de la responsabilité extrafinancière qui pose des défis organisationnels (connaissances, responsabilité et flux d'information) et techniques (la mesure).

Mots-clés : Reporting extrafinancier, reddition de performance sociale et environnementale, dialogue avec les parties prenantes.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Abstract

Even if they are sometimes regulated at the national and international levels, sustainability reporting is not yet a stabilized practice in businesses. The results of an international longitudinal study conducted with producers and users of sustanability reporting show that it is because such practice appears to be plural, and combine at least three distinctive demarche which join only partly in the sustanability report : management xxx, performance accountability and dialogue with stakeholders. Moreover, when making the reporting, social actors are defining the extrafinancial responsibility of the business and this poses organisational (knowledge, responsibilities and information) and technical (measurement) challenges.

Les rapports de développement durable: dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises

1 : Une recherche empirique à propos de la pratique du reporting

Pourquoi la pratique du reporting extrafinancier a du mal à se stabiliser au point de faire l'objet de controverses ? Souvent assimilé au reporting financier, le reporting extrafinancier est une pratique plurielle qui s'en distingue fondamentalement sous plusieurs chefs.

Le reporting extrafinancier est en débat sur plusieurs fronts. De quels sujets doit-on traiter, comment, avec quels indicateurs, à qui s'adresse le rapport? L'évolution et l'encadrement de la pratique, avec notamment le développement du rapport intégré, ne répondent qu'en partie à ces questions et en soulèvent de nouvelles.

La recherche repose sur une observation participante auprès d'un groupe de discussion réunissant des chercheurs, des utilisateurs et des producteurs de rapports. Nous nous sommes attardés à plusieurs questions: *pourquoi et comment* produire un rapport de performance extrafinancière ; à *qui* s'adressera ce rapport et *qui* sera impliqué dans sa conception ; de *quelles* informations il est composé et à quelles mesures se réfère-t-il. Des recherches antérieures menées au Québec démontrent une corrélation positive entre la rentabilité financière et la gestion des risques extrafinanciers. Le rapport s'adresse d'abord à l'actionnaire, mais aussi aux *communautés.* Le contenu du rapport reste un thème controversé malgré les rubriques imposées par certains cadres réglementaires ou normatifs. Et la mesure des performances extrafinancières suscitent de larges questionnements, au point de bloquer le suivi de certaines initiatives. Enfin, il existe toujours une ambivalence entre le souhait d'améliorer la performance extrafinancière générale du secteur économique et la volonté des entreprises de se démarquer de leurs semblables par une performance distinctive.

Les groupes de discussion mis sur pied en France dans le cadre de cette recherche font état à la fois d'une évolution de certains constats, et d'une persistance de certaines ambivalences. Malgré une maturation certaine de la pratique du reporting extrafinancier, la « matérialité », c'est-à-dire la pertinence des thèmes choisis dans les rapports et la difficulté de la mesure sont récurrentes. Mais le dialogue avec les parties prenantes prend une nouvelle dimension à travers les collaborations provoquées ou nourries par la pratique du reporting.

2 : Résultat des tables de discussion

Nous présentons ci-dessous les premiers résultats de ces groupes de discussions, qui confirment la pluralité de la pratique et comment elle sert de véhicule au dialogue entre l'entreprise et les associations.

2.1 : Reporting et comportement responsable

Les questions posées par le groupe sont les suivantes sur ce premier thème : Qu'est-ce qui est le plus important, qu'est-ce qui vient en premier : le reporting ou les pratiques ? Les pratiques ne doivent-elles pas se refléter dans le reporting ? Y a-t-il un impact : a-t-on des pratiques simplement pour pouvoir les rapporter ? Et ce que l'on rapporte, n'est-ce pas ce que l'on pense être important et qui doit être mis en évidence ?

On pense souvent que les entreprises en font moins que ce qu'elles disent. Mais pour certains, moins est dit que ce qui est fait. Prendre des initiatives de responsabilité sociale, c'est bien. Les faire connaître, c'est mieux. Le reporting consiste à rendre des comptes à la société, aux parties prenantes, non seulement en regard d'aujourd'hui mais aussi en regard des générations futures.

Les salariés et les clients doivent être au courant des initiatives, mais ce n'est pas le but premier de l'exercice. Ce qui importe, ce sont les engagements qui sont pris à l'égard de certains enjeux, comme les changements climatiques. Une entreprise de grande envergure ne peut pas vivre au milieu de la société sans rendre des comptes de manière concrète.

Le reporting RSE, ce n'est pas une fin en soi, c'est l'aboutissement d'un bilan des

mesures, des actions qu'on a pu mettre en œuvre. Cela permet d'évaluer les actions annuellement, de redéfinir ses objectifs et de construire à partir de ses objectifs de nouveaux plans d'action.

En France, il y a une obligation d'employer 6% de travailleurs handicapés. Les entreprises sont donc incitées à les comptabiliser puisqu'à défaut de remplir cet objectif, elles doivent verser des contributions élevées. Or, il y a souvent des erreurs dans les déclarations, les modes d'emploi, ou les définitions. Bien souvent, les entreprises n'arrivent pas à compter leurs propres travailleurs en raison de la complexité des critères qui ne sont pas toujours compris par tous, tout spécialement dans les entreprises multi-sites. De plus, l'objectif de 6% est trompeur au sens où il ne reflète pas nécessairement des efforts réussis d'insertion. Il peut s'agir d'entreprises qui ont énormément d'accident du travail, qui n'ont pas de politique de prévention, et qui donc génèrent leurs travailleurs handicapés.

Les indicateurs doivent être mis en perspective avec l'activité de l'entreprise et ses politiques. Par exemple, dans certains secteurs d'activités, 3% de travailleurs handicapés (notamment parce que l'entreprise a mis en place des politiques de prévention) peut s'avérer un excellent taux même si on exige 6%.

2.2 : L'utilisation du reporting

Les questions abordées dans la discussion furent les suivantes : Que fait-on avec les rapports extra-financiers ? Comment sont-ils diffusés ? Quelle est leur fréquence ? Sur quels supports sont-ils produits ? Quels sont les outils, les moyens de communication

utilisés ? Comment sont- ils utilisés par les entreprises, les ONG, les médias, les autorités publiques, ou par les chercheurs ? Le reporting a-t-il un impact sur l'entreprise et sur ses pratiques ? Quelles sont les parties prenantes les plus influencées par le reporting ? Quels en sont les premiers utilisateurs ?

Doit-on privilégier les syndicats, les associations internes, les gestionnaires ou les ONG avec lesquelles on travaille à l'extérieur ou plus largement les parties prenantes ? Quels sont les relayeurs du reporting ? Est-ce qu'on compte sur, entre autre, nos partenaires pour faire le relais ? Puis finalement qui doit procéder à la vérification et à l'évaluation de l'efficacité ou de la pertinence des mesures mises en place : des auditeurs externes ou des vérificateurs, ou des parties prenantes ?

Le reporting extrafinancier s'aligne sur le reporting financier, ce qui s'avère problématique dans le domaine du développement durable dans la mesure où celui-ci insiste sur le court terme et amène les entreprises à gérer de plus en plus à court terme.

Plutôt que de se baser sur des indicateurs, il vaudrait peut-être mieux vérifier si les engagements qui ont été pris en regard de certaines valeurs sont respectés. Par exemple, pour une entreprise qui s'engagerait à ce que ses sous-traitants n'emploient pas d'enfants, une ONG pourrait avoir fait un audit et confirmer si oui ou non c'est le cas. Plutôt que de tenter de mettre un prix sur cet enjeu, on peut simplement faire constater s'il y a eu des infractions par rapport aux engagements qui ont été pris et combien.

Ceux qui formulent les valeurs dans les rapports ne sont pas forcément ceux qui sont dans les pratiques ? En fonction de la taille de l'entreprise, ceux qui sont porteurs des

valeurs ou des pratiques sont souvent éloignés de ceux qui gèrent les statistiques divulguées dans le rapport.

2.3 : Identification et relations avec les parties prenantes

Qu'est-ce qu'une partie prenante, qui décide de qui est une partie prenante, ont-elles une place privilégiée dans le processus décisionnel, dans la préparation du reporting ? Comment peuvent- elles, comment devraient-elles contribuer au reporting ? Quelles sont les attentes de l'entreprise vis à vis des parties prenantes ? S'agit-il de soutenir ce qu'elles entreprennent ? De justifier, de valoriser leurs initiatives ? Comment mesure-t-on leur impact ? Faut-il mesurer l'impact des parties prenantes, s'agit-il d'un impact sur la réputation ? Ou s'il y a également un impact sur les ressources, un soutien aux actions de l'entreprise ? Et du côté des associations, quelles sont leurs attentes vis-à-vis des entreprises ?

Le milieu social de l'éducation populaire découvre les possibilités de travail avec les entreprises et la sphère économique. Sur quels projets l'associatif, du milieu social d'accompagnement des gens au quotidien, d'intégration sociale, culturelle pourrait travailler de concert avec les entreprises ? Sur quelles valeurs communes est-il possible de s'entendre, avec des moyens et des points de vue différents mais complémentaires, de manière à construire une richesse mutuelle pour la société ? Que la création de richesses soit alliée à la cohésion. La dynamique est récente et il reste encore de la place pour travailler en commun.

Il existe, même vis-à-vis des associations, une demande de justification croissante de ce qui est fait afin de vérifier l'efficacité des initiatives. Il faut donc évaluer des choses qui sont non- quantifiables, chiffrables, etc. Il n'y a pas que les entreprises qui s'interrogent sur la valorisation de leurs actions sociales et sociétales ; les associations doivent aussi se demander comment valoriser des éléments non-quantifiables. Cela peut-il se faire par les coûts évités par exemple ? La démarche des entreprises se répercute dans les associations qui sont généralement impactées par les mêmes mesures.

Les associations peuvent être mises à profit dans les initiatives sociales des entreprises qui relèvent de leur mission. Inversement, les entreprises peuvent mettre à disposition des associations de l'expertise et du matériel pour conforter leurs initiatives. L'association souhaite découvrir dans le rapport quelles sont les valeurs des entreprises et quelles sont celles qui sont communes avec sa propre mission.

Les associations doivent identifier les entreprises avec lesquelles elles peuvent travailler. Du côté des entreprises, on cherche des causes pertinentes. On peut se demander comment se fait le lien, si c'est à travers les employés, le journal interne, ou une idée de départ. Inversement, les ONG ou les associations ont-elle un document de présentation ?

Les associations ont aussi une stratégie, et se posent comme partie prenante, comme partenaire de l'entreprise. L'association n'est pas un sous-traitant, il faut qu'elle puisse œuvrer de concert avec l'entreprise. Il faut un dialogue, une imprégnation culturelle entre les structures qui sont dites économie sociale et solidaire et les structures dites purement économiques. Ce ne sont pas deux mondes différents, il faut conjuguer les choses et travailler ensemble. Il faut définir la stratégie de concert : quels sont les besoins,

comment est-ce qu'on peut y répondre ? C'est d'une telle démarche que peuvent émerger des reportings dignes d'intérêt, des reportings où les parties prenantes sont concernées.

La démarche de l'entreprise, sa volonté de travailler avec l'économie solidaire, avec une visée d'ancrage territorial, se traduit par du gagnant-gagnant, en travaillant avec l'association pour changer la vision des métiers, ou encore avoir des candidats pour travailler au sein de l'entreprise sur d'autres actions. C'est une démarche volontaire de l'entreprise. L'entreprise explique : « voilà ce dont j'ai besoin ». L'association répond : « voilà ce que je peux vous proposer ». Par la suite, et au delà du coup d'éclat, l'idée est de travailler sur le long terme.

L'entreprise cherche des partenaires qui soient des ressources de préférence locales, de manière à aider des gens à proximité. Cela répond à un besoin ; des clients, du personnel et de l'entreprise, car cela correspond à ses valeurs. L'entreprise est là où elle peut apporter quelque chose et où les personnes en face sont partenaires.

Conclusion

Les choses ont beaucoup évolué au cours de l'étude menée au Québec, et nous sommes toujours dans un cadre mouvant. De nouvelles lignes directrices ont été publiées. Le cadre réglementaire français est assez récent, sans compter la directive européenne.

La France est pionnière en matière de reporting extrafinancier. Beaucoup de chercheurs s'intéressent à ce qui y est expérimenté, à l'effectivité des dispositifs obligatoires. On a constaté notamment que l'arrivée du dispositif a eu un effet immédiat sur la pratique du

reporting, mais qu'après quelques années la pratique a stagné en volume comme en qualité. Peut-on anticiper un deuxième souffle ?

En ce qui concerne les publics cibles du reporting extrafinancier, un nouveau public se confirme : le secteur financier. Notamment avec les principes pour l'investissement responsable qui ont été adoptés en 2006, le secteur financier et notamment les investisseurs responsables intègrent de façon plus formalisée les risques dits « ESG », c'est-à-dire Environnement Social et Gouvernance. Cette formalisation du risque Social, Gouvernance et Environnemental à l'intérieur de l'évaluation globale du risque financier peut tendre vers un reporting intégré avec tout ce que cela comporte comme difficultés. Mais cela peut aussi favoriser une formalisation du rapport davantage dirigée vers le monde financier, au détriment des autres publics.

Pourra-t-on continuer à répondre avec cet outil aux autres publics s'il est formaté en réponse aux exigences du monde financier quant aux données à fournir ? Et quel est dans ce contexte le rôle et la place des parties prenantes et du dialogue avec l'entreprise ?

Quelle est la pratique du reporting par rapport au cadre règlementaire ? Cette question ne se pose pas au Canada où il n'existe pas de cadre réglementaire sauf dans quelques cas comme le secteur financier : les banques doivent soumettre une Déclaration Publique avec une série de rubriques à renseigner. Dans les autres cas, la pratique est libre. En France, le rapport au cadre réglementaire est intéressant à investiguer. L'entreprise se colle-t-elle sur ce qui est exigé, peut-elle innover, de quel espace dispose-t-elle pour créer par rapport à ce qui est normé quant aux indicateurs à renseigner ?

Quel est le rapport avec la maison mère dans la pratique du reporting ? Dans plusieurs cas, c'est la maison mère qui construit le cadre, et les filiales n'ont qu'à renseigner les rubriques en vue d'une intégration de données consolidées. Mais dans la mesure où beaucoup d'enjeux sociaux se déclinent régionalement, sur des territoires décentralisés, les filiales ne doivent-elles pas participer à la définition des enjeux sociaux dont on cherche à rendre compte dans le rapport ?

Le niveau de dialogue entre l'entreprise et l'ONG se pose : un dialogue entreprise-ONG au niveau du groupe tend à impliquer les grandes ONG internationales ou les grandes ONG nationales qui ont déjà une certaine visibilité, qui ont aussi une tradition de dialogue ou de confrontation. Ce dialogue diffère du dialogue qu'on peut engager avec une ONG de niveau local.

L'idée que l'association apporte une expertise et que l'entreprise profite de cette expertise est certainement plus prégnante ici qu'au Canada, où les relations semblent davantage confrontationnelles. Ici, on envisage la contribution de l'association à une activité de l'entreprise pensée comme étant plus large que la recherche du bénéfice, sur le mode intégration-mobilisation des salariés et aussi en réponse à certaines exigences réglementaires ; cette contribution semble davantage reconnue et valorisée.

Bibliographie

Aggeri Franck, « Éditorial. », Revue de l'organisation responsable 2/2011 (Vol. 6) , p. 3-4 URL : www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2011-2-page-3.htm.

Acquier, A. et F. Aggeri, 2008, Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI), Management International, 12 (2) : 65-80.

Bebbington, J., J. Brown, B. Frame et I. Thomson, 2007, « Theorizing engagement : the potential of a critical dialogic approach », Accounting, Auditing and Accountability Journal, 20 (3) : 356- 381.

Bodet, C. et T. Lamarche, 2006, « Le bilan sociétal : un processus participatif multi parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise », in de la Broise P. et Lamarche, T. [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion : 135-150.

Caron, M.-A. 2013. « Comptabilité : pour un dispositif pluriel de calcul de la rentabilité » dans Gendron C. et Girard B. 2013. Repenser la RSE. L'école de Montréal. Armand Colin, 430 p., p. 273-288.

Caron, M.-A. et C. Gendron, 2007, « Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative - Compte rendu des travaux », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM, no 03-2007, 36 p.

Cooper, S.M. et D. L. Owen, 2007, « Corporate social reporting and stakeholder : the missing link », Accounting, Organizations and Society, 32 : 649-667.

De la Broise, P. 2006, « Entre reddition et légitimation : le rapport annuel d'entreprise », in de la Broise P. et Lamarche, T. [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion : 39-51.

Igalens, J. 2006, « L'aporie du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise », in de la Broise P. et T. Lamarche, [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Septentrion : 203-212.

Quairel Françoise, Capron Michel (2009), Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication,entre volontariat et obligation , Revue de l'Organisation Responsable, 2009/2 (Vol. 4), p. 19-29, 01/01/2009

Quairel Françoise, Capron Michel (2012), Reporting environnemental et social : peut –on normaliser ? , Comptabilité, Société et Politique-Paris Economica, p.341-357, 01/01/2012

Quairel Françoise (2009), Le reporting développement durable , Encyclopédie Comptabilité Contrôle de gestion et Audit-Economica, 01/01/2009