



**HAL**  
open science

## Le reporting traduit-il toujours la réalité des faits ? Le cas du reporting sociétal

Nathalie Dagorn, Guillaume Biot- Paquerot, Andréa Zanusso

### ► To cite this version:

Nathalie Dagorn, Guillaume Biot- Paquerot, Andréa Zanusso. Le reporting traduit-il toujours la réalité des faits ? Le cas du reporting sociétal. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Montréal, Canada. pp.cd-rom. hal-01002929

**HAL Id: hal-01002929**

**<https://hal.science/hal-01002929v1>**

Submitted on 7 Jun 2014

**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.

# **Le reporting traduit-il toujours la réalité des faits ?**

## **Le cas du reporting sociétal**

**Nathalie Dagorn<sup>1</sup>**

ICN Ecole de Management Nancy-Metz, Laboratoire CEREFIGE Nancy  
[nathalie.dagorn@icn-groupe.fr](mailto:nathalie.dagorn@icn-groupe.fr)

**Guillaume Biot-Paquerot<sup>2</sup>**

Groupe Sup de Co La Rochelle, Laboratoire IRGO Bordeaux IV  
[biotg@esc-larochelle.fr](mailto:biotg@esc-larochelle.fr)

**Andrea Zanusso<sup>3</sup>**

**Résumé :** Les libéralités à la disposition des dirigeants en termes de reporting sociétal permettent à ces derniers d'orienter leurs comptes annuels et la représentation de l'organisation qu'ils pilotent. La « réalité extra financière » de l'entreprise devient à la fois un mirage et une prophétie autoréalisatrice pour un grand nombre de parties prenantes, en recherche d'indicateurs permettant de s'informer sur l'intérêt de la transaction et les risques encourus.

Si l'obligation de diffusion d'indicateurs environnementaux et sociaux a permis de réaliser des progrès certains dans la prise en compte de l'information extra financière, celle-ci n'est pas encore totalement aboutie. A travers deux études de cas, nous posons la question des marges de manœuvre des dirigeants par rapport à l'élaboration de leur reporting sociétal.

**Mots-clés :** *Reporting social, Comptabilité positive, Libéralités, Dirigeant*

---

<sup>1</sup> Nathalie Dagorn est Professeur Assistant à ICN Business School Nancy-Metz. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion, ses thématiques de recherche portent principalement sur la sécurité de l'information mais peuvent dépasser ce cadre dans une perspective interdisciplinaire (ressources humaines, audit, comptabilité...).  
Coordonnées : 3 Place Edouard Branly, 57070 Metz Technopôle, tél. 03 87 56 37 82.

<sup>2</sup> Guillaume Biot-Paquerot est Docteur en sciences de gestion, Professeur associé au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle, et membre de l'IRGO de l'Université de Bordeaux IV. Ses travaux portent sur la gouvernance des organisations hybrides, aux problématiques de mesures de la performance et à l'étude des systèmes d'information comme mécanismes de contrôle dans les organisations complexes.  
Coordonnées : 102 rue de Coureilles, 17000 La Rochelle, tél. +33 5 46 51 77 00.

<sup>3</sup> Andrea Zanusso est Auditeur financier sénior pour le cabinet KPMG à Metz.

## Introduction

Comme le rappelait D'Humières dans les Echos (2011), après quelques hésitations, la mise en place de l'information extrafinancière, et plus particulièrement sociétale, s'oriente vers un « courant de l'engagement négocié qui pose la RSE (responsabilité sociétale -ou sociale- des entreprises) comme une relation public-privé, entre la loi et le marché, pour intégrer l'intérêt public dans le modèle économique, au nom du développement durable. (...) Il est probable que cette tendance fera son chemin d'ici à 2020, ouvrant la porte à une vraie comptabilité sociétale et à une régulation publique qui utilisera les marchés publics et la fiscalité pour encourager les entreprises les plus « collaboratives » par rapport à celles dont la contribution au « modèle durable » sera la moins significative. »

A la suite de la loi Grenelle II, les entreprises de plus de 500 salariés se voient opposer l'obligation d'un *reporting* obligatoire, en vue de renforcer la transparence vis-à-vis des parties prenantes, et de générer à terme un avantage concurrentiel.

A l'heure actuelle, les entreprises ont l'obligation de présenter deux types d'informations dans leur rapport de gestion afin que les lecteurs puissent appréhender leur situation économique : les informations dites financières et les informations non financières. Si de nombreux textes de loi fixent les obligations liées aux états financiers, la législation sur les informations non financières est relativement récente. Elle découle de la montée des préoccupations publiques sur les questions environnementales et sociales, comme en atteste l'évolution du thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la littérature académique et professionnelle et sa prise en compte grandissante dans la stratégie des entreprises.

La RSE est basée sur un triple bilan (*triple bottom line*) : social, environnemental et économique, trois domaines dans lesquels les entreprises se doivent désormais d'être performantes. Cependant, force est de constater que cela n'est pas vrai pour toutes les entreprises. L'augmentation des conflits sociaux, de la précarisation des emplois, des

catastrophes naturelles, de la pollution de l'environnement ont amené le législateur à imposer aux entreprises de communiquer sur ces thèmes. L'objectif de ces nouvelles dispositions est de faire en sorte, par le biais de l'image et de la réputation renvoyées par le rapport de gestion, que les entreprises intègrent volontairement ces thèmes dans leur stratégie par un effet d'autorégulation. La loi sur les *Nouvelles Régulations Economiques*<sup>4</sup> (NRE) impose aux entreprises cotées la diffusion d'un *reporting* sociétal (ou *reporting* environnemental et social) spécifique. Les entreprises non cotées ont également l'obligation de diffuser des indicateurs environnementaux et sociaux, même si cette obligation est actuellement moins contraignante. Les choix de régulation par la sélection et la manipulation de l'information que le dirigeant souhaite diffuser, lui offrent des libéralités pour embellir (et donc forcément, altérer) la réalité des faits. Cette étude pose donc la question de savoir si le dirigeant dispose de marges de manœuvres suffisantes dans l'élaboration du *reporting* sociétal, pour lui permettre d'influer sur l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes.

Pour répondre à cette question, la section 1 résume d'abord la manière dont les entreprises peuvent intégrer la RSE à leur stratégie. Ensuite, les obligations en matière de *reporting* sociétal sont présentées dans la section 2. Les marges de manœuvre du dirigeant en la matière sont analysées dans la section 3. Enfin, la section 4 présente une étude comparative de deux cas réels ; elle conclut par un bilan du *reporting* sociétal dix ans après sa mise en place.

## **1 La RSE, une culture d'entreprise tournée vers les parties prenantes**

La RSE est un concept caractérisant « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités* » (Commission Européenne, 2001). Le rapport Brundtland (1987, p.180), considéré comme la pierre angulaire des politiques RSE en Europe, postule que « la réaction de l'industrie face à la pollution et à la dégradation des ressources ne devrait pas se limiter à l'observation des règlements. Elle

---

<sup>4</sup> Publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001, et notamment son article 116.

devrait faire preuve d'un large esprit de responsabilité sociale et s'assurer qu'il y ait une prise de conscience des aspects écologiques à tous les niveaux dans les entreprises. »

### ***RSE et performance économique et financière***

Des études ont été réalisées pour étudier la relation entre RSE et performance économique ; elles concluent qu'il existe une relation positive, neutre ou négative.

Selon Vogel (1992), un certain nombre d'entreprises adopte un comportement qu'il qualifie de non responsable à des fins de maximisation de leur profit. Allouche et Laroche (2005) réalisent une recension des travaux sur le sujet et n'arrivent pas à conclure quant au lien entre RSE et performance financière. Il n'en ressort pas moins que la montée des préoccupations sociales et environnementales impacte la stratégie des entreprises, la RSE tendant à devenir un élément de différenciation et de compétitivité pour elles.

Du point de vue de la performance boursière, de nombreuses études concluent à une relation positive entre RSE et rendement boursier (Margolis et Walsh (2003), Orlitzky *et al.* (2003) ou Salzmann *et al.* (2005)). Cependant, Cardebat et Sirven (2009) ont comparé, sur une période de cinq ans, la publication de rapports sociaux et la performance boursière à partir du MEDAF de 214 entreprises européennes ; selon eux (p.375), « *la publication une année donnée d'un rapport de responsabilité sociale diminue pour cette année-là, toutes choses égales par ailleurs, le taux de croissance mensuel moyen du cours boursier de l'entreprise qui le publie de 0,4% à 0,5%.* ». Ainsi, non seulement une politique RSE n'entraînerait pas obligatoirement une amélioration de la profitabilité, mais en plus, sa communication pourrait avoir un impact négatif pour l'organisation. Une entreprise trop préoccupée par les questions sociales et environnementales serait donc moins attractive pour l'investisseur, qui pourrait y voir un coût d'opportunité.

De plus, comme l'expliquent Cardebat et Sirven (2008, p.118), « *les entreprises peuvent souhaiter mettre en place des politiques de responsabilité sociale non pas pour obtenir un*

*gain immédiat mais dans le but de générer un profit futur ou encore afin d'éviter une baisse future éventuelle du profit.* » Ainsi, certaines entreprises envisageraient la RSE comme un coût nécessaire à la préservation de leur image.

### ***L'audit externe du reporting sociétal***

Afin de préserver leur image socialement responsable, les entreprises ont la possibilité de faire auditer leur *reporting* sociétal au même titre que leurs états financiers. Cette possibilité n'est pas réservée aux entreprises qui ont l'obligation de faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes. D'après une étude réalisée par KPMG (2010), plus de 80% des investisseurs jugent que la vérification par un organisme externe du *reporting* sociétal est importante. Cette même étude montre que, si en 2008, 75% des entreprises du CAC 40 ont fait appel à un organisme externe pour auditer leur *reporting* sociétal, les entreprises du SBF120 n'ont été que 7% à le faire. Pour comparaison, en 2003 elles étaient respectivement 31% et 3%. Cependant, d'après un rapport conjoint la même année du MEDEF et de Pricewaterhouse Coopers (2003), seulement 3% des entreprises ont fait figurer un avis spécifique de leur commissaire aux comptes relatif à la loi NRE dans leur rapport annuel. On voit donc que les comportements évoluent plus ou moins rapidement, mais que les entreprises communiquent encore peu sur la véracité des informations diffusées.

Notons également que, si les méthodes de l'audit des comptes et du *reporting* sociétal sont comparables (De Moor et De Beelde, 2005), d'après Owen *et al.* (2000) il est déconseillé, pour une question d'objectivité, que les mêmes auditeurs effectuent ces missions, d'autant plus que « *la vérification du reporting sociétal est supposée renforcer la crédibilité des données et rassurer les investisseurs* » (Rivière-Giordano, 2007, p.143).

De nombreuses entreprises adoptent une stratégie qui prend en compte les parties prenantes et communiquent de surcroît sur l'impact de leurs décisions au niveau social et environnemental. Cependant, cela n'est pas toujours le cas puisque l'intégration de la RSE dans la stratégie et la

communication de telles informations peuvent porter préjudice à l'image, la rentabilité et la valorisation des entreprises. Ainsi, afin d'obliger les entreprises à s'intéresser à ces questions, le gouvernement a décidé de rendre obligatoire la diffusion d'un certain nombre d'informations non-financières dans le rapport de gestion. Ces obligations visent à faire prendre conscience aux entreprises des conséquences de leurs actes et à intégrer les dimensions de la RSE dans leur stratégie. En outre, ces obligations sont instaurées avec un objectif d'autorégulation des entreprises : en effet, afin de ne pas publier d'informations négatives, les entreprises seront automatiquement incitées à avoir une politique plus responsable. C'est du moins le pari qu'a fait le gouvernement en 2001 avec la loi NRE. Il s'agit donc de mettre en place un *reporting* sociétal qui, selon Capron et Quairel (2003, p.2), peut se définir comme la « *diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière* ». La section présente les caractéristiques de ce *reporting*.

## **2 Le *reporting* sociétal et contrôle de l'information**

Si la communication financière a depuis plusieurs années permis de faire converger obligations légales et comptabilité positive, le *reporting* sociétal se trouve aujourd'hui à mi-chemin entre la déclaration engagée de quelques dirigeants militant pour le développement de la notion de valeur partagée au sens « Porterien » du terme, et le pilotage de la relation avec les parties prenantes de l'entreprise. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement aux obligations légales et aux caractéristiques du *reporting* sociétal.

### ***De la question du contrôle***

Le contrôle des informations présentées dans le rapport de gestion doit être effectué par le commissaire au compte dans le cadre de la certification des comptes. Cependant, en ce qui concerne les informations sociales et environnementales (indicateurs-clés, informations liées aux installations dangereuses, *reporting* spécifique) les contrôles exigés sont relativement

faibles. Ainsi, la NEP 9510 indique que « *le commissaire aux comptes n'a pas à vérifier les autres informations figurant dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés à l'organe appelé à statuer sur les comptes. La lecture de ces autres informations lui permet toutefois de relever, le cas échéant, celles qui lui apparaîtraient manifestement incohérentes* » (CNCC, 2009, p.3).

En outre, si l'entreprise réalise un *reporting* spécifique, elle n'a pas l'obligation de faire certifier les informations qui y sont diffusées.

### ***Quelles sanctions ?***

L'absence dans le rapport de gestion des informations précitées (concernant les indicateurs-clés, les installations dangereuses ou le *reporting* sociétal spécifique) n'est pas punie pénalement. Cependant, toute personne intéressée par ces informations peut déposer une demande au tribunal de commerce afin d'obtenir la communication de ces informations. Si le tribunal accepte la demande du requérant, les frais liés à cette procédure sont à la charge de l'entreprise.

Par ailleurs, une erreur ou une incohérence manifeste relevée par le commissaire aux comptes dans le *reporting* sociétal pourrait modifier son avis sur les comptes. Cependant, étant donné les relations existantes entre les entreprises et leur commissaire aux comptes, de tels faits ont d'abord pour conséquence de provoquer une discussion entre la direction et le commissaire aux comptes afin de mettre en conformité les informations diffusées. L'entreprise a ainsi peu de risques d'obtenir un avis négatif sur la certification de ses comptes du seul fait de ces informations environnementales et sociales.

## **3 Comptabilité positive et opportunisme du dirigeant autour du reporting sociétal**

Comme évoqué dans la section précédente, le *reporting* sociétal peut constituer un enjeu important pour les entreprises, que son élaboration relève d'un acte volontaire ou non. La

littérature du domaine, pourtant très récente, révèle qu'il existe de nombreuses possibilités pour le dirigeant de tourner cette obligation à son avantage. Cette section précise les mécanismes exploitables dans ce contexte, qui représentent un moyen pour les dirigeants d'influencer leurs parties prenantes. En tant que tels, ils s'inscrivent de façon très contemporaine dans la dynamique initiée par Watts et Zimmerman autour de la comptabilité positive (1978).

### **3.1 Modifier le périmètre informationnel**

Si la législation est (encore) assez souple quant à l'obligation de diffusion d'indicateurs environnementaux et sociaux, les dirigeants ont tendance à jouer de cette souplesse pour modifier la perception de leur organisation.

#### ***Jouer avec le périmètre des informations diffusées***

Une méthode possible pour manipuler les informations diffusées est de jouer sur les périmètres retenus.

Le premier périmètre est géographique : les entreprises peuvent décider de communiquer sur la totalité du groupe ou sur un périmètre plus restreint. D'après une étude KPMG (2010) concernant le *reporting* sociétal, 85% des entreprises du CAC 40 et SBF 120 publient des indicateurs au niveau du groupe, cependant 82% de ces mêmes entreprises ont exclu des filiales de leur analyse. Il est en effet possible d'exclure de l'analyse des filiales qui dégraderaient de façon trop importante les indicateurs. D'autres entreprises vont encore plus loin, comme le montrent Bertrand et Seguin (2008), et Fayol et Seguin (2012), en ne communiquant que sur la holding dans le cadre du *reporting* sociétal alors-même qu'elle n'est pas représentative du groupe entier. Remarquons, cependant, que les indicateurs portant sur un périmètre étendu peuvent permettre, par le jeu des moyennes, de diminuer l'impact des filiales les moins performantes.

Le deuxième périmètre est sectoriel : en utilisant des référentiels qui leur sont propres pour calculer leurs indicateurs, les entreprises peuvent les rendre incomparables à ceux des entreprises concurrentes. D'après KPMG (2010), 97% des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 n'utilisent pas de référentiel standard mais un référentiel soit mixte, soit propre. Ainsi, en jouant sur les méthodologies de calcul, toute comparaison devient impossible.

### ***Sélectionner les indicateurs favorables à l'entreprise***

Malgré une liste exhaustive des thèmes à aborder, aucune précision n'est donnée sur les indicateurs à utiliser. Une stratégie possible pour l'entreprise est donc de n'inclure dans son rapport de gestion que les informations qui lui sont favorables. Terramorsi *et al.* (2009) en ont fait le constat dans leur étude portant sur la diversité : en 2007, 90% des *reportings* des entreprises du CAC 40 incluaient ce thème. Parmi les indicateurs liés à la diversité, 85% font référence à la répartition de l'effectif selon le genre, et 73% selon le genre et la catégorie. Cependant, l'emploi des personnes handicapées et des séniors n'était présent que dans 35% des rapports. Ainsi, les entreprises semblent ne donner que peu d'informations sur les indicateurs susceptibles de leur porter préjudice en termes d'image.

En outre, d'après une étude conjointe du MEDEF et de Pricewaterhouse Coopers (2003), la quantité d'indicateurs diffusés dans les rapports est très variable selon les entreprises : en 2003, 64% d'entre elles ont publié plus de dix indicateurs mais seulement 19% plus de vingt. L'étude plus récente menée par Bertrand et Seguin (2008) montre qu'en 2007, seules neuf entreprises du CAC 40 publiaient des indicateurs sur la totalité des thèmes exigés par le Code de Commerce ; l'étude conclut que les entreprises sont plus enclines à communiquer uniquement sur les indicateurs qui leur sont favorables.

### ***Mimétisme et isomorphisme dans le choix des informations diffusées***

Cauvin *et al.* (2006) montrent que, dans une recherche de légitimité auprès des parties prenantes (clients, salariés, investisseurs), les entreprises ont tendance à adopter une stratégie

de mimétisme dans la communication des informations non financières. Selon cette stratégie, on retrouve donc logiquement des indicateurs comparables pour les entreprises d'un même secteur.

De plus, les entreprises semblent être influencées par les parties externes. D'après une étude de Brown et Deegan (1998), les entreprises australiennes adaptent la diffusion d'informations en fonction des médias et de l'opinion publique. Ainsi, plus un thème serait cité par un *medium*, plus la communication et la diffusion par les entreprises d'informations autour de ce thème seraient élevées.

Plus qu'une stratégie à long terme, on retrouve bien ici une politique d'effet d'annonce marketing et de communication utilisée par les entreprises, dans le cadre d'une recherche de légitimité, permettant de laisser penser qu'elles prennent en compte les préoccupations environnementales et sociales actuelles.

### **3.2 Exploiter la liberté dans la présentation du *reporting***

Si le Code de Commerce ne précise pas quels indicateurs l'entreprise doit utiliser, il reste également souple quant à la présentation de ces derniers dans le rapport de gestion. Ceci peut donc un être moyen supplémentaire utilisable par le dirigeant pour tourner le *reporting* à son avantage.

#### ***Rendre les informations moins compréhensibles***

Les indicateurs devraient idéalement être présentés sous leur forme chiffrée. En effet, comme le montrent Benbasat et Dexter (1985), les décisions sont prises plus rapidement lorsque l'information est présentée sous forme de tableaux de données que sous forme de graphiques, ceux-ci demandant plus d'efforts d'analyse. En outre, comme le souligne Cahill (2005), la représentation d'informations sous forme de graphique peut avoir une influence sur la qualité des décisions et distraire le lecteur. La construction du graphique en elle-même peut porter le lecteur à confusion : en utilisant un système d'échelle qui lisse les variations importantes ou

qui accentue les faibles variations, il est possible de donner une image trompeuse. Les couleurs utilisées dans les graphiques, la faible précision des graphiques (en cas d'absence de tableau regroupant les données utilisées), le manque d'explications sur la construction du graphique, sont également des éléments susceptibles d'induire le lecteur en erreur.

Enfin, les textes et explications qui accompagnent les indicateurs sont également un outil pour orienter le jugement des parties prenantes. En effet, le dirigeant peut mettre l'accent sur une stratégie future ou une volonté affichée, sans traduire d'actions concrètes et des réalisations. De la même manière, il pourra amplifier certains résultats ou positions, par le choix d'illustrations idoines, de couleur ou de format particulier.

### ***Surcharger le rapport d'informations***

Une stratégie totalement opposée à celle de la non-communication d'informations est celle de la surcharge d'informations. Le lecteur ne pouvant pas analyser en détail la totalité des informations qui lui sont fournies, le dirigeant peut être tenté de cacher des indicateurs importants dans une surabondance d'informations inutiles. De plus, cela pourrait laisser penser que, par la profusion des indicateurs diffusés, l'entreprise intègre pleinement au cœur de sa stratégie les questions environnementales et sociales.

Rakoto (2005) montre qu'il existe trois types d'informations : les informations pertinentes, les informations non pertinentes et les informations redondantes. Selon l'auteur, la présence d'une multitude d'informations non pertinentes n'altère pas la qualité des décisions du lecteur puisqu'il sait faire la distinction entre informations pertinentes et non pertinentes, ce qui lui permet de laisser ces dernières de côté. Cependant, la qualité du jugement est modifiée en présence d'un nombre élevé d'informations redondantes, le lecteur ne sachant plus faire le tri entre elles. Ainsi, en présentant de nombreux indicateurs relatifs au même thème, le dirigeant peut cacher plus facilement une information portant atteinte à son image tout en satisfaisant aux exigences légales de diffusion d'informations.

### ***Rendre les informations plus attractives***

La performance d'une entreprise dans un domaine donné s'évalue en comparant ses résultats actuels avec ses résultats antérieurs et/ou ses objectifs initiaux. En omettant volontairement de communiquer les indicateurs antérieurs et/ou les objectifs fixés par la direction, il devient impossible au lecteur de savoir si les informations diffusées sont positives ou négatives. De plus, si aucune analyse de l'évolution n'est disponible, le lecteur ne peut pas constater s'il y a eu une progression ou non de l'entreprise, ce qui suffit généralement à donner une bonne image de l'entreprise<sup>5</sup>.

De même, si l'entreprise ne diffuse pas ses objectifs initiaux et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, il est impossible d'évaluer les efforts effectués. Terramorsi *et al.* (2009) montrent que l'absence d'objectifs dans les rapports relève généralement d'une approche normative et non-volontariste de la RSE. Ainsi, l'absence d'objectifs permet à l'entreprise d'avoir une image.

### **3.3 Minimiser les obligations de contrôle**

Comme introduit dans la section 2, les contrôles spécifiques exigés sur le *reporting* sociétal sont faibles. C'est donc une dernière piste exploitable par les dirigeants désireux de cacher certaines informations. Ceci est d'autant plus vrai que les indicateurs environnementaux et sociaux ne nécessitent légalement que des contrôles de cohérence.

### ***Instaurer une relation de confiance avec le commissaire aux comptes***

Le directeur administratif et financier et le commissaire aux comptes ont une relation privilégiée : ils possèdent généralement une base de connaissances commune et entretiennent des échanges réguliers. Ceci est favorable à l'instauration d'une relation de confiance entre les

---

<sup>5</sup> Prenons l'exemple de deux entreprises A et B d'un même secteur d'activité et considérons que A possède un taux d'emploi à temps partiel de 20% alors que celui de B est de 15%. Avec ces seules données, B semble être plus performante en proposant des emplois moins précaires. Supposons maintenant que l'année précédente les entreprises avaient comme taux d'emploi partiel respectivement 25% et 10%. On voit alors que A progresse contrairement à B. Ainsi, en comparant les données sur plusieurs années, il est possible d'estimer objectivement la performance d'une entreprise.

deux parties, et une « *relation professionnelle et personnelle* » peut alors en découler selon Richard et Reix (2002, p.158). Les auteurs constatent également que, si les relations personnelles peuvent affecter la qualité de l'audit, elles sont cependant une des bases d'un audit réussi : la confiance mutuelle débute par une confiance basée sur la réputation que Meyerson *et al.* (1996) qualifient de « *swift trust* ». Puis elle se transforme en confiance basée sur un apprentissage commun que Sako (1992) appelle « *competence trust* »<sup>6</sup>. Elle aboutit parfois à une confiance basée sur « *une certaine identification, une confiance empathique* » (Richard et Reix, 2002, p.163). Cependant, lorsque la relation atteint cette dernière étape, le commissaire aux comptes perd de son indépendance, ce qui peut nuire à la qualité de l'audit. Ainsi, en développant une relation profonde avec son commissaire aux comptes, le dirigeant aura plus de facilité à cacher des données : par le jeu de la confiance mutuelle, il peut faire en sorte de ne pas attirer le regard du commissaire aux comptes sur certains indicateurs, ou encore négocier la non-modification d'indicateurs qui présenteraient des erreurs, volontaires ou non.

#### ***Utiliser la pression du renouvellement de mandat***

Une autre possibilité pour le dirigeant est d'utiliser en sa faveur la durée des mandats. En effet, le commissaire aux comptes est choisi pour une durée minimale de six ans, et à la fin de son mandat, l'entreprise a toute liberté d'en changer. D'après Piot (2003, p.8), le renouvellement du mandat peut être l'occasion d'un « *shopping d'opinion* » : autrement dit, le dirigeant en profiterait pour choisir un commissaire aux comptes qui lui serait plus favorable et ferait preuve de plus de souplesse dans l'émission de son avis. C'est ce que confirment Chow et Rice (1982) qui constatent que les changements de commissaire aux comptes sont plus fréquents lorsque ce dernier a émis des réserves dans sa certification.

---

<sup>6</sup> « *Swift trust* » : « Confiance rapide » ; « *Competence trust* » : « confiance basée sur la compétence ».

Ainsi, sous la menace d'un non-renouvellement de mandat, le commissaire aux comptes pourrait plus facilement accepter certaines incohérences dans les indicateurs environnementaux et sociaux.

### ***Faire jouer la concurrence***

Selon Piot (2003), une autre raison de changement de commissaire aux comptes provient du montant des honoraires. Autrement dit, les entreprises tendent à changer de commissaire aux comptes afin de faire baisser le coût de la certification des comptes. D'ailleurs le montant des honoraires est l'un des principaux critères de sélection de l'auditeur selon Eichenseher et Shields (1983). Mettre en concurrence les différents cabinets peut alors permettre de baisser le niveau des honoraires. Or une réduction de la rémunération du commissaire aux comptes entraînera probablement la réduction du temps passé sur le dossier ou l'utilisation de collaborateurs moins expérimentés afin de conserver une certaine marge. Le problème est que, de par sa responsabilité pénale, le commissaire aux comptes ne peut pas réduire le contrôle des états financiers, et par voie de conséquence il réduira donc le contrôle sur les éléments annexes, tels que le *reporting* sociétal, pour lequel il ne doit effectuer que des contrôles de cohérence.

Ainsi, en faisant baisser les honoraires, le dirigeant peut diminuer le risque de détection des incohérences et erreurs par le commissaire aux comptes.

Les principaux mécanismes exploitables par le dirigeant visant à la manipulation du *reporting* sociétal sont synthétisés dans le Tableau 1.

**Tableau 1 : Synthèse des mécanismes exploitables par le dirigeant**

<b>Libéralités</b>	<b>Mécanismes exploitables</b>	<b>Objectifs</b>
Sélection des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclure les filiales qui dégraderaient les informations</li> <li>- Ne pas faire d'analyse différenciée pour chaque secteur d'activité où l'entreprise est présente</li> <li>- Exclure les indicateurs défavorables</li> <li>- S'inspirer des <i>reportings</i> des concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masquer les filiales défaillantes</li> <li>- Rendre impossible la comparaison sectorielle et masquer la mauvaise performance de certains secteurs</li> <li>- Embellir l'image de l'entreprise</li> <li>- Rechercher la légitimité</li> </ul>
Présentation des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jouer avec les différentes formes de présentation (<i>graphiques, échelles, ratios...</i>)</li> <li>- Diffuser des informations redondantes</li> <li>- Ne pas communiquer sur les résultats antérieurs</li> <li>- Ne pas communiquer sur els objectifs et les moyens mis en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire la compréhensibilité du <i>reporting</i></li> <li>- Réduire la lisibilité du <i>reporting</i></li> <li>- Rendre impossible la comparaison temporelle</li> <li>- Rendre impossible la mesure de la performance réelle et de l'efficience</li> </ul>
Contrôle des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer un « shopping d'opinion »</li> <li>- Faire pression lors du renouvellement du mandat du commissaire aux comptes</li> <li>- Faire jouer la concurrence entre commissaires aux comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer la souplesse de l'auditeur</li> <li>- Faire accepter d'éventuelles incohérences</li> <li>- Diminuer les contrôles et les risques de détection des manipulations</li> </ul>

## 4 Étude qualitative et discussion

Après avoir abordé les exigences liées à la diffusion d'informations environnementales et sociales dans les entreprises et les libéralités offertes aux dirigeants en la matière, deux cas réels<sup>7</sup> sont analysés dans cette section : l'étude qualitative menée présente les approches du *reporting* sociétal mises en œuvre par deux entreprises de tailles et de secteurs d'activités différents. L'objectif est de montrer le contraste entre ces deux approches.

### 4.1 Les cas dans leur contexte

#### *Petmed, un groupe international coté en forte croissance*

Petmed est un laboratoire vétérinaire français fondé dans les années 1950. Il est présent sur le marché de la santé animale et commercialise des médicaments vétérinaires et des produits non

<sup>7</sup> Les noms et données des deux entreprises ont été volontairement rendus méconnaissables.

médicamenteux dédiés exclusivement aux animaux. Il est positionné à la fois sur le marché des animaux de rente et des animaux de compagnie. Le groupe s'est développé rapidement, grâce à une stratégie combinée de croissance organique et de croissance externe, pour occuper aujourd'hui une place de leader mondial. Fin décembre 2009, son chiffre d'affaires s'élevait à près de 350 millions d'euros, dont 80% réalisé hors de France. Petmed emploie plus de 1 500 salariés dans ses filiales, toutes contrôlées à 100% et installées dans plus de vingt pays. Petmed possède également un réseau de près de 150 partenaires distributeurs lui permettant de commercialiser ses produits dans 115 pays. Enfin, pour avoir une meilleure visibilité sur le marché international, une introduction en bourse a été réalisée en 2005, renforçant ainsi l'importance et le poids du groupe au niveau mondial (tout en restant une entreprise à capitaux familiaux).

### ***Métagalva, une PME familiale en difficulté***

Métagalva est une entreprise industrielle française de galvanisation créée dans les années 1960. Elle est spécialisée dans les traitements de surface par électrolyse et a progressivement concentré ses activités sur les dépôts électrolytiques de zinc ou d'alliages de zinc, tout en développant son savoir-faire dans le traitement de pièces techniques ou de sécurité, et réalise depuis 2003 la peinture par cataphorèse. La finalité de ces traitements est la protection contre la corrosion, qui s'adresse à une clientèle principalement représentée par les équipementiers de l'industrie automobile, les fabricants de fermetures pour le bâtiment, les constructeurs de matériels agricoles et de transports ainsi que les industries électriques. En 2009, son chiffre d'affaires s'élevait à plus de six millions d'euros, réalisé à 95% en France. L'entreprise emploie plus de 60 salariés ; son capital est familial et l'entreprise n'est pas cotée.

Pour réaliser cette étude, des entretiens ont été menés au mois de mai 2010 avec les responsables des questions environnementales et sociales des deux entreprises.

#### ***Les entretiens***

Le choix de l'entretien plutôt que d'un questionnaire fermé résulte des caractéristiques des entreprises étudiées : en effet, celles-ci sont si différentes qu'il aurait été difficile de

concevoir un questionnaire unique suffisamment précis. Dès lors, l'entretien semi-directif s'est relevé être le meilleur moyen pour s'adapter à chaque interlocuteur. Des grilles d'entretien ont été réalisées, comprenant un ensemble de questions ouvertes, permettant de préparer au mieux les entretiens et de ne pas oublier les thèmes importants. Les entretiens ont pris la forme de dialogues, l'objectif étant de pouvoir réagir aux remarques des interlocuteurs, de leur demander certaines précisions et de pouvoir approfondir les points les plus intéressants. Les entretiens menés ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité.

### ***Les interlocuteurs***

Petmed étant une entreprise cotée, il n'a pas été possible d'interroger toutes les personnes ciblées, telles qu'un membre de la direction ou un responsable des ressources humaines. Un ingénieur sécurité environnement occupant son poste depuis neuf ans a été notre seul interlocuteur. Il est rattaché au site le plus important du groupe, dans lequel il est en charge, entre autres, des questions environnementales et de développement durable. Depuis 2008, il est également coordinateur groupe en charge de la promotion du développement durable dans l'ensemble du groupe. En considérant que la politique de Petmed est homogène sur les questions environnementales et sociales, les conclusions découlant de l'entretien mené sur la partie développement durable du *reporting* peuvent être étendus à l'ensemble du *reporting* sociétal de l'entreprise<sup>8</sup>.

Pour Métagalva, notre interlocuteur a été le représentant légal de l'entreprise, également actionnaire. A ce titre, il participe à la direction de l'entreprise et prend au quotidien les décisions de gestion nécessaires. Un jeune ingénieur est en charge dans l'entreprise du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, mais le représentant légal demeure l'interlocuteur principal avec les différents organismes externes tels que la DRIRE ou le CHSCT au regard de la politique environnementale et sociale appliquée par l'entreprise.

### **Encadré 1 : Méthodologie**

## **4.2 Résultats de l'étude**

### ***Un écart entre la prise en compte des questions sociétales et leur communication***

Les préoccupations environnementales et sociales sont prises en compte depuis de nombreuses années au sein des deux entreprises, mais la communication sur cette politique n'est pas une habitude.

#### *Une prise en compte précoce...*

Le site historique de Petmed est situé dans un petit village dans lequel l'image locale de l'entreprise est importante pour la direction. Cette politique d'entreprise socialement responsable s'est donc naturellement étendue aux différentes filiales acquises depuis la création. De plus, Petmed se positionnant sur le secteur de la santé animale, l'environnement

---

<sup>8</sup> On peut conjecturer que de grandes différences n'auraient probablement pas été notées sur l'approche philosophique de ce reporting en interrogeant également un responsable des ressources humaines.

fait obligatoirement partie de ses préoccupations, comme en atteste, par exemple, le suivi que le groupe réalise sur ses consommations en eau et en énergie depuis plus de vingt ans.

Pour sa part, Métagalva a depuis le début des années 1990 été pionnière dans l'obtention de certifications ISO, notamment avec la certification ISO 14001 dédiée à l'environnement. L'entreprise a toujours pris soin de respecter les obligations légales, et même d'aller au-delà dans certains domaines grâce aux certifications internationales.

Comme on peut le constater, ces deux entreprises font donc depuis de nombreuses années des efforts afin de conduire une politique que l'on pourrait qualifier de socialement responsable.

*...Mais une communication tardive*

Cependant, malgré ces politiques volontaristes, la diffusion d'indicateurs environnementaux et sociaux reste encore faible dans les deux entreprises.

Petmed communique sur les aspects environnementaux et sociaux dans son rapport de gestion depuis sa cotation, même si en réalité le premier *reporting* sociétal date de 2008. Dans le rapport de gestion de Petmed, on peut trouver quelques informations sur l'aspect social et environnemental. La partie liée au développement durable est directement rédigée par l'ingénieur sécurité environnement interrogé, qui a carte blanche de la direction pour choisir les informations diffusées. Ce dernier préfère mettre en avant les actions importantes de l'entreprise et les investissements réalisés. Peu de chiffres sont présents, puisque d'après lui, la récolte et la comparabilité des données est difficile dans un groupe qui pratique couramment la croissance externe. De plus, il préfère se focaliser sur ce qui est définitivement réalisé plutôt que sur les projets en cours. Pour le moment, aucun *reporting* spécifique n'est réalisé, et les informations sociétales sont diffusées directement dans le rapport de gestion annuel ou le rapport de référence, deux documents librement accessibles sur le site Internet de Petmed.

Métagalva, quant à elle, ne communique aucune information sur les aspects environnementaux et sociaux dans son rapport annuel de gestion puisque, pour la direction, il n'y a aucune obligation à le faire. Les préoccupations environnementales prennent cependant une place non négligeable dans les documents à destination des tiers, comme la plaquette de présentation ou le site Internet de l'entreprise.

### ***Les destinataires de l'information***

La question des destinataires des informations environnementales et sociales a été également abordée, et il en résulte une distinction marquée qui explique la faible communication sur cette partie du *reporting* pour Petmed et l'absence de communication pour Métagalva.

#### *Des destinataires identifiés mais peu intéressés pour Petmed*

Chez Petmed, il existe deux types de destinataires du *reporting* sociétal. Il y a tout d'abord les investisseurs potentiels divisés en deux catégories : les investisseurs lambda pour lesquels ce genre d'information n'a aucun intérêt, et les investisseurs institutionnels pour lesquels l'intérêt est également très faible ; d'ailleurs le répondant signale n'avoir encore jamais reçu de demande d'information à ce sujet de la part d'un investisseur. Les caractéristiques intrinsèques de la clientèle et la structure du marché revêtent également une importance certaine : Petmed ne peut pas faire de publicité sur ses médicaments puisque les vétérinaires en sont les prescripteurs. Cependant, le répondant pense qu'à terme, la fibre écologique des vétérinaires pourrait, à produit comparable, les rendre sensibles aux questions environnementales et faire du *reporting* sociétal un outil marketing.

Sur l'utilisation du *reporting* comme outil de communication, le répondant pense qu'il pourrait être utilisé à destination des vétérinaires mais qu'il devra rester à disposition des investisseurs afin que toutes les parties prenantes puissent avoir la même information. Cependant, ni Petmed ni aucun de ses concurrents ne l'utilise encore comme tel. D'ailleurs le répondant pense que lorsqu'une entreprise commencera à utiliser le *reporting* sociétal comme

un outil de communication, alors tous les concurrents devront suivre. Et selon lui, « seul le premier obtiendra un bénéfice en termes d'image », tandis que les autres (les suiveurs) devront supporter les coûts de la RSE pour rattraper leur retard.

#### *L'absence de destinataire pour Métagalva*

Rappelons que Métagalva est une entreprise non cotée dont le capital est familial (détenu par deux cousins) et dont le rapport de gestion n'est pas diffusé en externe. Ainsi, comme le précise le répondant, il n'y a pas d'autre lecteur des informations que les actionnaires actuels qui dirigent l'entreprise. Les autres parties prenantes de l'entreprise comme les banques, se réfèrent à la liasse fiscale plutôt qu'au rapport de gestion. Enfin, les clients de Métagalva exigent souvent de leurs fournisseurs qu'ils respectent certains standards de production en mettant en place des chartes et/ou des audits ; ceux-ci n'ont donc pas besoin d'informations supplémentaires sur l'entreprise.

Sur la question de l'utilisation des informations environnementales et sociales comme outil marketing et de communication, le répondant considère que cela n'aurait pas de réel impact. En effet, Métagalva est certifiée ISO 9000 et 14001, et répond aux audits fournisseurs, se devant de respecter les standards de ses principaux clients (Renault ou Peugeot) ; la diffusion d'indicateurs environnementaux et sociaux ne représenterait donc pas un avantage concurrentiel.

#### *L'élaboration du reporting*

La réalisation du *reporting* sociétal ne fait l'objet d'une homogénéité de pratiques. Dans cas des deux entreprises interrogées, les dirigeants exploitent les libéralités à leur disposition, mais ne mobilisent pas les mêmes mécanismes ni les mêmes ressources.

#### *La rédaction*

Pour Petmed, le répondant explique qu'il n'a pas d'indications particulières de la part de la direction sur la méthodologie à utiliser ou sur les informations à diffuser dans la partie

environnementale du rapport annuel de gestion. Néanmoins, il a consulté et analysé les *reportings* d'autres entreprises, en particulier ceux de ses concurrents, afin de s'en inspirer. Cette initiative confirme la notion de mimétisme introduite dans le cadre théorique. Cependant, contrairement à son concurrent direct, Petmed a décidé de ne pas réaliser de *reporting* sociétal spécifique : le répondant pense qu'il n'y pas encore assez de matière pour justifier un *reporting* spécifique, et il explique d'ailleurs que le *reporting* du concurrent est composé de nombreuses informations redondantes dont toute personne du secteur a déjà connaissance. Par exemple, le concurrent précise qu'il étudie l'impact environnemental de ses médicaments, or en réalité cela est obligatoire pour obtenir une autorisation de mise sur le marché et n'est en aucun cas le résultat d'une politique volontariste.

Par ailleurs, le répondant est conscient qu'en l'absence de définition des indicateurs et des ratios à diffuser, les entreprises peuvent utiliser ces libertés à leur avantage. Le type de graphique, les échelles retenues et le périmètre temporel des données utilisées sont, selon lui, des moyens pertinents pour modifier la perception du *reporting*. Il ajoute que les explications qui accompagnent un tableau ou un graphique peuvent également être un moyen d'embellir les choses. Enfin, il sait et profite du fait que, face à la législation actuelle, les entreprises peuvent choisir de ne communiquer que sur les aspects et actions qui donneront une image positive du groupe. En 2009, par exemple, le répondant a décidé de communiquer sur un record historique de huit-cents jours passés sans accident de travail ; même si ce record s'est arrêté en 2009 et que des accidents parfois graves ont eu lieu ensuite, il a considéré qu'il était important de communiquer sur cette information très positive car elle démontre l'attention que le groupe porte à la sécurité de ses salariés. Cette initiative confirme l'usage général selon lequel, lorsque deux réalités se croisent, il est préférable de communiquer sur la meilleure d'entre elles...

Chez Métagalva, le rapport de gestion annuel est réalisé avec la participation de l'expert-comptable. L'opportunité de la présence d'indicateurs environnementaux et sociaux n'a pas encore été envisagée.

#### *Le contrôle limité du commissaire aux comptes*

Dans les deux entreprises, l'attention portée par le commissaire aux comptes sur les indicateurs environnementaux et sociaux est faible.

Petmed diffuse un certain nombre d'indicateurs, respectant ainsi dans son ensemble la loi NRE puisque, par exemple, tous les thèmes de la partie environnementale de la loi sont abordés de façon plus ou moins étoffée. Or le répondant n'a jamais été questionné par le commissaire aux comptes sur une information présente dans le *reporting* environnemental et social. Cependant, il précise que certains documents sont également disponibles au service comptabilité et à la direction, donc des contrôles ont peut-être été effectués auprès de ces services.

Métagalva n'est tenue de diffuser des indicateurs que si ceux-ci sont nécessaires à l'appréhension de la situation financière de l'entreprise ; il n'est donc pas vraiment étonnant de ne pas en trouver dans le rapport annuel de gestion. Par ailleurs, le commissaire aux comptes de l'entreprise n'a jamais abordé ce sujet ni demandé à ce que certains indicateurs, qui pourraient être considérés comme importants, soient inclus dans le rapport annuel.

### **4.3 Discussion et résultats**

#### *Analyse et interprétation des résultats de l'étude*

##### *Confirmation du cadre théorique*

L'étude des deux cas concrets Petmed, groupe coté, et Métagalva, PME non cotée, confirme globalement les limites issues de la littérature sur les obligations des entreprises à communiquer leurs informations environnementales et sociales. Ainsi, il est possible d'en tirer quelques enseignements.

Premièrement, il ressort clairement de l'étude que, pour l'instant, le *reporting* sociétal n'est pas une priorité pour le dirigeant et cela est encore plus marqué dans les entreprises non cotées qui ne diffusent pas leur rapport de gestion annuel. Les dirigeants d'entreprises sont conscients du peu d'intérêt manifesté par les parties prenantes sur ces informations, puisque celles-ci ne demandent pas plus de précisions.

Deuxièmement, les dirigeants ne conçoivent pas aujourd'hui le *reporting* sociétal comme un outil de communication, mais ils imaginent qu'à terme il pourrait le devenir. En effet, dès que ce *reporting* constituera un avantage économique, les dirigeants auront tout intérêt à ce qu'il reflète une bonne image de leur entreprise.

Troisièmement, les dirigeants ont également conscience des libertés à leur disposition pour la rédaction du *reporting*. Actuellement, ces libertés semblent encore peu utilisées. Cependant, si ce *reporting* devient, à terme, un outil de communication, alors il est probable que ces libertés seront exploitées de façon plus importante et plus systématique, avec les conséquences évoquées en section 2.

Quatrièmement, face à ces libertés, les dirigeants sont toutefois en demande d'un cadre conceptuel plus strict afin de limiter les risques de désinformation. Celui-ci pourrait être formalisé par une grille d'indicateurs précis, un périmètre délimité et des contrôles plus importants de la part du commissaire aux comptes.

#### *Limites de l'étude*

L'analyse des cas réels confirme globalement le cadre théorique proposé ; cependant l'étude n'est pas exempte de limites.

D'une part, pour l'entreprise Petmed, il n'a pas été possible de s'entretenir avec un responsable des ressources humaines et un membre de la direction. Bien qu'ayant considéré que l'analyse du *reporting* sur le développement durable pouvait être représentative de la

politique générale de Petmed sur le *reporting* sociétal, il aurait été intéressant de mener cette étude avec exhaustivité.

D'autre part, il aurait été intéressant d'interroger des commissaires aux comptes afin de comprendre leur approche du *reporting* sociétal, ainsi que les contrôles qu'ils effectuent. Ceci aurait été d'autant plus intéressant que le *reporting* sociétal est susceptible de devenir dans un avenir plutôt proche un outil de communication de l'entreprise, et par conséquent les contrôles effectués pour attester de sa véracité prendront plus d'importance.

Une étude plus approfondie sur les parties prenantes permettrait également d'apporter un certain relief à l'analyse du *reporting* sociétal. En effet, ce sont les principaux destinataires du *reporting*, qu'ils soient investisseurs, salariés, clients ou fournisseurs. Il serait donc intéressant d'analyser l'approche qu'ils en ont, la manière dont ils le conçoivent, l'importance qu'ils lui donnent et la confiance qu'ils placent dans les informations présentées.

Enfin, il existe des limites méthodologiques à cette étude. La première est liée à la taille restreinte de l'échantillon, réduite à l'étude de deux entreprises sélectionnées par choix raisonné sur la base de leurs caractéristiques dissemblables (taille, secteur, structure, capitalisation...). La deuxième limite concerne la validité de la recherche, et en particulier sa validité externe, puisque les deux cas étudiés ne sont pas suffisamment représentatifs pour étendre les résultats obtenus à l'ensemble des entreprises ; l'étude permet néanmoins d'appréhender une part de la réalité actuelle. La troisième limite est relative à la fiabilité de la recherche : le *reporting* sociétal étant un document destiné à être diffusé, sa conception peut être un sujet sensible ; les dirigeants sont peu enclins à parler des libertés à leur disposition pour améliorer l'image de leur entreprise et les réponses apportées doivent donc être considérées avec précaution.

## ***Le reporting sociétal dix ans après sa mise en place : un bilan mitigé***

### *Un reporting qui dépend des spécificités de l'entreprise*

Une des problématiques principales liées au *reporting* sociétal concerne la définition des indicateurs que les entreprises doivent communiquer.

Par ailleurs, le *reporting* sociétal représente une obligation pour les entreprises cotées alors que les autres entreprises ne se sentent pas réellement concernées. Comme le montre une étude menée par KPMG (2010), même parmi les entreprises cotées, un écart non négligeable existe entre celles du CAC 40 et les autres.

Une autre difficulté majeure pour la réalisation du *reporting* est la prise en compte des spécificités de chaque filiale. Lorsqu'elles sont installées dans des pays où la législation n'est pas la même, ou lorsqu'elles sont situées sur des secteurs d'activités différents, on peut se poser la question de la pertinence d'un *reporting* unique au niveau du groupe. Par exemple, le problème de l'émission de CO<sub>2</sub> ne sera pas le même pour une filiale industrielle que pour une filiale de prestation de services. Ou encore la précarité des emplois n'a pas de sens dans un pays comme la Chine où les contrats sont habituellement à durée déterminée. Il est donc difficile de mettre en place un *reporting* qui puisse refléter les spécificités de chaque entreprise qui compose un groupe.

### *Un impact faible sur la stratégie de l'entreprise*

L'objectif principal des textes législatifs est l'autorégulation, pariant sur le fait que l'obligation de communication d'indicateurs environnementaux et sociaux aura pour conséquence la prise en compte de ces aspects dans la stratégie de l'entreprise. A ce jour, le pari n'est pas gagné.

La démarche d'entreprise socialement responsable doit être vécue et animée par l'ensemble de ses acteurs ; celle-ci doit être organisée, pilotée et suivie afin d'atteindre pleinement les objectifs fixés. Or, en ce qui concerne les entreprises cotées, si 90% des entreprises du CAC

40 ont créé une direction ou un service dédié, elles ne sont que 47% dans le cadre du SBF 120 (KPMG, 2010). Toutefois, les entreprises sont devenues globalement plus transparentes en communiquant davantage sur des objectifs quantitatifs, des échéances et des niveaux de réalisation. Ceci répond aux exigences des investisseurs qui n'attendent pas qu'une simple photographie de la performance environnementale et sociale, mais des plans d'actions pour l'améliorer (KPMG, 2010). On note cependant toujours des écarts entre les entreprises du CAC 40 et les autres, ce qui tend à démontrer que l'objectif de la loi NRE n'est, pour l'instant, que partiellement atteint.

Dans les entreprises non cotées, l'analyse est différente. En effet, l'intégration des préoccupations environnementales et sociales dans leur stratégie reste freinée par les réalités économiques et les difficultés éventuelles qu'elles connaissent. La plupart d'entre elles n'a ni la capacité structurelle ni les moyens financiers suffisants pour récolter les informations nécessaires au pilotage d'indicateurs environnementaux et sociaux. De plus, elles ne sont généralement pas assez solides pour faire de ces aspects des éléments essentiels de leur stratégie. En effet, la crise économique récente liée aux *subprimes* a rappelé que la priorité pour bon nombre d'entre elles reste la continuité de l'exploitation.

#### *Quelques pistes d'amélioration*

Des pistes d'amélioration et de réflexion peuvent être proposées afin de faire du *reporting* sociétal un outil pleinement utilisé et intégré dans la stratégie de l'entreprise, au même titre que le *reporting* financier.

En premier lieu, l'obligation d'établir un *reporting* sociétal pourrait être étendue aux entreprises non cotées. En effet, elles représentent la majeure partie des entreprises installées en France et il est essentiel que la prise en compte de ces préoccupations se fasse également à leur niveau. Bien entendu, les obligations ne peuvent être les mêmes étant donné la trop grande différence en termes de taille et de structuration, mais une obligation de *reporting*

simplifié serait envisageable, en limitant le nombre d'indicateurs à une liste restreinte et représentative.

En second lieu, les contrôles effectués sur le *reporting* sociétal devraient être renforcés. D'ailleurs, cette demande a déjà été faite par le Parlement Européen à la Commission Européenne en 2002 du fait de l'importance de la certification du *reporting*. En effet, comme il n'existe pas de cadre unique ni d'indicateurs précis imposés dans la rédaction du *reporting* sociétal, le contrôle d'un organisme indépendant est la seule possibilité pour s'assurer de la fiabilité des données. Ceci est d'autant plus vrai que, comme le montre l'étude de KPMG (2009), peu d'entreprises intègrent le *reporting* sociétal dans le cadre de l'audit interne et de la mise en place de comités d'audit (28% des entreprises du CAC 40 contre seulement 5% pour le SBF 120). En ce qui concerne la vérification par un organisme externe, elle est réalisée par 75% des entreprises du CAC 40 contre 7% pour le SBF 120. Pour les entreprises non cotées, on peut considérer que la certification externe est presque inexistante. Or, tant qu'aucune amélioration ne sera réalisée sur ce point, les lecteurs du *reporting* sociétal ne pourront s'y fier. D'ailleurs, c'est ce que confirme le rapport « Entreprises pour l'environnement » remis au gouvernement (Orée et ORSE, 2004) qui indique que les lecteurs ne sont encore que peu intéressés par le *reporting* sociétal.

Afin de limiter les libéralités du dirigeant dans l'élaboration du *reporting*, il pourrait s'avérer utile de définir un *reporting*-type sur lequel toutes les entreprises pourraient s'appuyer. En ce sens, une Global Reporting Initiative a déjà été lancée en 1997 au niveau international par la Coalition for Environmentally Responsible Economies et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Cependant, il faut faire un choix entre, d'une part un *reporting* unique qui s'impose à tous, et un *reporting* plus souple conçu par chaque entreprise en fonction de ses besoins. Le premier permettrait d'effectuer des comparaisons temporelles et sectorielles, mais il ne prendrait pas en compte les spécificités de chaque entreprise et présenterait ainsi un

risque de perte de pertinence. Dans le deuxième, à l'inverse, les comparaisons seraient plus difficiles mais reflèteraient mieux la réalité des entreprises. D'après l'étude de KPMG (2009), cette dernière voie a été choisie par les entreprises du CAC 40 qui utilisent à 92% un référentiel mixte, et les entreprises du SBF 120 qui utilisent à 59% un référentiel propre et à 38% un référentiel mixte. Les comparaisons sont d'autant plus difficiles que seules 10% des entreprises du CAC 40 et aucune entreprise du SBF 120 n'établissent de comparatif sectoriel dans son rapport de gestion. Les investisseurs, principaux destinataires de l'information, semblent, quant à eux, privilégier un référentiel standard. La mise en place d'un *reporting* unique pourrait donc être la voie de l'avenir, puisqu'il permettrait de définir clairement les limites légales inhérentes au *reporting*, de mieux appréhender les risques de manipulations et à terme de fixer des sanctions aux dirigeants contrevenants. Cependant, la mise en place d'un tel *reporting* ne pourrait se faire qu'au niveau mondial afin qu'il soit identique et compréhensible par tous comme c'est déjà le cas pour les états financiers avec l'existence de normes internationales (IFRS).

## **Conclusion**

Si l'obligation de diffusion d'indicateurs environnementaux et sociaux a permis de réaliser un progrès dans leur prise en compte dans la stratégie des entreprises, celle-ci n'est pas encore une totale réussite. D'une part, le *reporting* sociétal ne répond pas toujours aux exigences légales, et d'autre part la véracité des informations qu'il véhicule est encore trop dépendante de la volonté de son rédacteur. En effet, cette étude montre qu'il peut être, dans une certaine mesure, manipulé par le dirigeant utilisant les libéralités à sa disposition pour donner de son entreprise l'image qu'il souhaite aux parties prenantes. Ces libéralités portent notamment sur le référentiel et le périmètre utilisés, le choix des indicateurs, leur aspect quantitatif ou qualitatif, et leur mode de présentation. Ainsi, le *reporting* sociétal peut constituer un interstice en management, que les contrôles des organismes indépendants peinent à réduire.

En ce sens, il peut véritablement représenter un mécanisme de gouvernance à part entière, au même titre que l'information comptable, le *reporting* sociétal doit « permettre aux tiers de s'informer sur l'intérêt de la transaction et les risques encourus » (Charreaux, 2000). Cependant, l'intérêt des parties prenantes pour les aspects environnementaux et sociaux est grandissant. On peut dès lors penser qu'ils prendront une place de plus en plus importante dans le rapport de gestion de l'entreprise. Cela devrait passer par un cadre conceptuel plus précis, permettant la réalisation de comparatifs sectoriels, et par une obligation de contrôle plus importante, renforçant la légitimité du *reporting* sociétal. Enfin, l'intégration des préoccupations environnementales et sociales dans la stratégie des entreprises pourrait signer un tournant significatif dans le modèle économique actuel, basé surtout sur les notions de rentabilité et de profitabilité économiques. La question est de savoir si les entreprises et les parties prenantes sont suffisamment mûres pour s'orienter vers une économie non plus dirigée par la finance mais par le bien-être de chacun de ses acteurs et la survie de notre planète...

Pour conclure, les apports de cette étude sont de trois ordres. Du point de vue théorique, cette recherche enrichit la littérature existante sur les possibilités de dissimulation actuellement permises par le *reporting* sociétal. Des points de vue méthodologique et pratique, des recommandations ont été proposées pour limiter ces manipulations et améliorer la fiabilité du *reporting* sociétal ; ces réflexions s'adressent tant aux dirigeants d'entreprises qu'aux commissaires aux comptes et organismes chargés des contrôles.

## **Bibliographie**

Allouche J., Laroche P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque « La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification ? »*, Nancy, 17-18 mars.

Benbasat I., Dexter A. (1985), “An Experimental Evaluation of Graphical and Color-Enhanced Information Presentation”, *Management Science*, 31 (11): 1348-1364.

Bertrand H. et Seguin N. (2008), « Les informations sociales dans les rapports 2007 : sixième bilan de l’application de la loi NRE », *Rapport du groupe Alpha, Département Etudes*, [www.groupe-alpha.com](http://www.groupe-alpha.com).

Brown N., Deegan C. (1998), “The Public Disclosure of Environmental Performance Information: A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory”, *Accounting and Business Research*, 29 (1): 21-41.

Brundtland G.H (1987), *Notre avenir à tous*, Rapport de la Commission mondiale sur l’environnement et le développement de l’ONU, [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf).

Cahill P. (2005), “Pictures of Numbers: The Use of Graphics in Financial Reporting”, *Cahier de Recherche, Ecole de Management de Normandie*.

Capron M., Quairel F. (2003), « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », *24<sup>ème</sup> Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Cardebat J.-M., Sirven N. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 231-232: 115-121.

Cardebat J.-M., Sirven N. (2009), « Responsabilité sociale et rendements boursiers : une relation négative ? », *Management & Avenir*, 29: 363-378.

Cauvin E., Decock-Good C., Bescos P.-L. (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d’informations non financières : une enquête par questionnaire », *Comptabilité Contrôle Audit*, 12 (2): 117-142.

Charreaux G. (2000), Gouvernement d'entreprise et comptabilité, in B. Colasse, « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Ed. Economica, 743-756.

Chow C.W., Rice S.J. (1982), "Qualified Audit Opinions and Auditor Switching", *The Accounting Review*, 57 (2): 326-335.

Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes – CNCC (2009), « Travaux du Commissaire aux Comptes relatifs au rapport de gestion et aux autres documents adressés aux membres de l'organe appelé à statuer sur les comptes en application de l'article L. 823-10 du Code de Commerce », *NEP-9510*.

Commission Européenne (2001), Livre vert : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ».

De Moor P. et De Beelde I. (2005), Environmental Auditing and the Role of the Accountancy Profession: A Literature Review, 28<sup>ème</sup> Congrès de l'European Accounting Association, Göteborg, Suède, mai.

D'Humières P (2011), "Le « reporting » sociétal est-il utile ? », Les Echos, 19 juillet 2011, <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221136516/reporting-societal-est-utile>.

Eichenseher J-W. et Shields D. (1983), The Correlates of CPA-Firm Change for Publicly-Held Corporations, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2(2): 23-37.

Fayolle J., Seguin N. (2012), Bilan de neuf années d'application de la loi NRE en matière de reporting social. Comment le reporting modèle la RSE ? <http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective/publications/bilans-application-repor.html>

Inergie (2009), *La Charte de la Diversité en actions*, Etude par questionnaire auprès de 279 entreprises, <http://www.inergie.com>.

KPMG (2010), *Développement durable : Attentes des investisseurs et pratiques des groupes du SBF 120*, Etude KPMG, <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/20090901-developpement-durable-attentes-des-investisseurs-et-pratiques-des-groupes-du-SBF-210.pdf>.

Margolis J.D. et Walsh J.P. (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.

MEDEF et Pricewaterhouse Coopers (2003), Prise en compte de l'article 116 de la loi NRE dans le rapport de gestion des entreprises du CAC 40, Rapport, [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr).

Meyerson D., Weick K.E. et Kramer R.M. (1996), Swift Trust and Temporary Groups, in *Trust in Organizations - Frontiers of Theory and Research*, R.M. Kramer et T.R. Tyler (eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 166-195.

Orée et ORSE (2004), Entreprises pour l'environnement : Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE, Rapport de mission remis au gouvernement.

Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.

Owen D.L., Swift T.A., Humphrey C., Bowerman M. (2000), "The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions?" *The European Accounting Review*, 9 (1): 81-98.

Pensel J.-L. (2010), « TIC et parties prenantes minoritaires : vers l'entreprise responsable », *Conférence AIM 2010*, La Rochelle.

Piot C. (2003), « Coûts d'agence et changements de commissaire aux comptes : une approche empirique », *Comptabilité Contrôle Audit*, 9 (2): 5-30.

Rakoto P. (2005), « Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction », *Comptabilité Contrôle Audit*, 11 (1): 23-38.

Renault, Projet (2009) « Focus for Better Place », *Communiqué de presse*, [www.renault.com](http://www.renault.com).

- Richard C., Reix R. (2002), « Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le CAC », *Comptabilité Contrôle Audit*, 8 (1): 151-174.
- Rivière-Giordano G. (2007), « Comment crédibiliser le *reporting* sociétal ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, 13 (2): 127-148.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", *European Management Journal*, 23 (1): 27-36.
- Terramorsi P., Barthe N., Peretti J.-M. (2009), « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 », *Management et Avenir*, 28: 268-280.
- Vogel D. (1992), "The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive", *California Management Review*, 35 (1): 30-49.
- Watts, R.L, Zimmerman, J.L. (1978), "Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards", *The Accounting Review*, 56, January.