



HAL
open science

La communication extra-financière : activités socialement responsables, capital immatériel et création de valeur des entreprises

Elisabeth Albertini

► To cite this version:

Elisabeth Albertini. La communication extra-financière : activités socialement responsables, capital immatériel et création de valeur des entreprises. Gestion et management. Université paris 1 Panthéon-La Sorbonne; IAE Paris, 2018. tel-02007298

HAL Id: tel-02007298

<https://hal.science/tel-02007298>

Submitted on 5 Feb 2019

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.

UNIVERSITÉ PARIS I- PANTHÉON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Équipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**La communication extra-financière :
activités socialement responsables,
capital immatériel
et création de valeur des entreprises**

MÉMOIRE

Présenté et soutenu publiquement

le **22 novembre 2018**

en vue de l'obtention de

**L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES
EN SCIENCES DE GESTION**

par

Elisabeth ALBERTINI

JURY

Géraldine Schmidt (Garante)

Professeur des Universités, IAE Paris

Aurélien Acquier

Professeur, ESCP Europe

José Allouche

Professeur des Universités, IAE Paris

Sophie Giordano-Spring

Professeur des Universités, Université de Montpellier

Thomas Jeanjean

Professeur, ESSEC

Isabelle Martinez

Professeur des Universités, Université Paul Sabatier – Toulouse 3

L'université n'entend donner aucune approbation ou improbation
aux opinions émises dans les thèses et les mémoires ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Mes premiers remerciements vont au Professeur Géraldine Schmidt pour avoir accepté d'encadrer mes travaux d'Habilitation à Diriger des Recherches. Ses conseils et ses remarques m'ont permis de progresser dans ma réflexion et m'ont beaucoup guidée tout au long de la rédaction de cette note de synthèse. Merci pour sa disponibilité au cœur de l'été et sa bienveillance. Je souhaite aussi remercier le professeur José Allouche de m'avoir initiée à la recherche au cours de mon Master Recherche et pour avoir encadré mes premiers travaux lors de mon travail doctoral.

J'adresse également mes sincères remerciements aux professeurs Aurélien Acquier, Sophie Giordano-Spring, Thomas Jeanjean et Isabelle Martinez, pour leur temps, leur lecture et leur participation à ce jury. Vos travaux et vos expertises ont influencé ma réflexion et nourri ma recherche. Merci à Sophie et Aurélien d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail. J'aimerais que nos échanges futurs soient le terreau de recherches collaboratives fructueuses.

J'aimerais remercier mes coauteurs Fabienne et Stéphane de m'avoir sollicitée pour travailler avec eux sur des projets de recherche passionnants qui m'ont permis de progresser. Je remercie vivement les membres de l'équipe de recherche sur les immatériels, Fabienne, Stéphane, Laurence, Elisabeth, et Milos. La richesse de leurs connaissances, la qualité de leurs réflexions et leur écoute constructive m'ont beaucoup apporté. Je les remercie d'avoir accepté de m'accompagner dans ce projet de recherche qui a été un des déclencheurs de cette entreprise. J'adresse un remerciement particulier à Fabienne qui a eu la gentillesse de relire cette note de synthèse.

Pour finir, je remercie chaleureusement mon mari, Jean-Pascal, et nos enfants, pour leur soutien indéfectible, ainsi que mes amis pour leurs nombreux conseils et encouragements. Chacun d'entre vous a contribué à votre manière à ce projet. Merci à tous.

Sommaire

CV détaillé	9
Introduction	19
Représentation de mes domaines de recherche autour de trois axes	26
Liste des publications et manuscrits supports de la HDR	27
Répartition des manuscrits sur les axes de recherche	28
Chapitre 1 : La construction du parcours de recherche	29
<i>I. Le thème de recherche : Comment rendre compte des activités sociétales et du capital immatériel dans la création de valeur des entreprises?</i>	29
A. L'émergence d'un thème majeur : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	29
B. L'élargissement au thème du capital immatériel	32
C. Stabilisation et prolongement	33
<i>II. Éléments de positionnement théorique et méthodologique</i>	37
A. Positionnement théorique	37
B. Positionnement méthodologique	41
Chapitre 2: Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise?	51
<i>I. Les supports de communication externe</i>	54
A. Le lettre des dirigeants	54
B. Le rapport annuel	55
C. Le rapport intégré	57
<i>II. Les supports de communication interne</i>	58
A. Les documents internes	59
B. Les salariés	60
<i>III. Contributions à l'axe de recherche</i>	60
Chapitre 3: Comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE ?	65
<i>I. Les activités sociales et environnementales</i>	70
A. Les activités sociales, l'éthique et la gouvernance	70
B. Les activités environnementales	71
<i>II. Le capital immatériel</i>	74
A. Les composants du capital immatériel	74
B. Vers une nouvelle typologie du capital immatériel	78
C. Évolution des interactions entre les différents composants du capital immatériel	80
<i>III. L'interaction entre la RSE et le capital immatériel</i>	83
<i>IV. Contributions à l'axe de recherche</i>	85
Chapitre 4 : Comment mesurer et rendre compte de la multidimensionnalité de la performance extra-financière ?	93
<i>I. Les indicateurs de mesure de la performance sociale et environnementale</i>	97
A. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs	97
B. Au cœur des systèmes de contrôle de gestion	100
<i>II. Les indicateurs de mesure du capital immatériel</i>	102
A. Indicateurs mobilisés par la recherche académique	102
B. Indicateurs de mesure de la création de valeur	105
C. Quels indicateurs capturent quelle performance ?	106
<i>III. Contributions à l'axe de recherche</i>	108

Chapitre 5 : Conclusion et prolongements	115
I. <i>Positionnement méthodologique et théorique</i>	115
II. <i>Perspectives de recherche</i>	116
III. <i>Réflexions sur l'encadrement doctoral et le métier d'enseignant-chercheur</i>	120
Références bibliographiques	125
Table des figures	137
Table des tableaux	137

CV détaillé

1. Cursus universitaire et diplômes

2014 : **Qualification aux fonctions de Maître de conférences** en Sciences de Gestion, Section CNU 06.

2013 : **Doctorat de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

« Le management et la mesure environnementale » - Thèse de Sciences de Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sous la direction de José Allouche.

2009 : **Master Gestion à finalité Recherche**, Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Titre du mémoire : « Pilotage de la démarche environnementale des entreprises soumises à la loi NRE », sous la direction de José Allouche.

2003 : **Agrégation externe d'Economie et Gestion**, option gestion comptable et financière en candidat libre.

1991 : **Diplôme de l'ESLSCA** (École Supérieure Libre de Sciences Commerciales Appliquées), option comptabilité-finance-contrôle.

1986 : **Baccalauréat**, série Économique et Social.

2. Expérience professionnelle

1996-2003 : **Xerobail**, filiale de financement du groupe Xerox, **Directrice du contrôle de gestion.**

Reporting au Directeur Financier du groupe Xerox France

- Élaboration des documents comptables prévisionnels de la filiale de financement du groupe. Planification des produits et des charges, élaboration des comptes de résultat, bilans et cash flow prévisionnels (de 1 à 5 ans) ;
- Révision trimestrielle des documents prévisionnels ;
- Analyse et mesure des résultats comptables mensuels, trimestriels et annuels ;
- Reporting à l'international et consolidation des documents comptables réels et prévisionnels au sein du groupe Xerox ;
- Analyse des conséquences de la politique tarifaire de Xerobail sur la rentabilité du groupe.

1991-1996 : **Xerobail**, filiale de financement du groupe Xerox, **Analyste crédit**.

Reporting au Directeur Général de Xerobail

- Analyse financière des dossiers de financement supérieur à 15 000€ ;
- Mise en place et déploiement d'un plan de formation à l'analyse financière pour les analystes crédit, suivi des progressions et gestion des délégations des analystes crédit ;
- Suivi et analyse des dossiers des sociétés en procédures collectives. Mise en place et suivi d'un outil de prévoyance.

3. Enseignement et activités pédagogiques

Depuis 2014 :

Enseignement

Responsable de l'unité d'enseignement : Information comptable, comptabilité de groupes (IFRS) en Master Administration des Entreprises (formation continue), Master Administration des Entreprises - Management de Projets et Innovations (apprentissage), Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (apprentissage), Master Marketing et Pratiques Commerciales (formation continue), Master Management de la Marque et Communication (apprentissage), Master Management International (étudiants étrangers), MBA-International Paris (formation continue).

Accounting and Financial Information en Master in Finance (Formation continue - Océan Indien, enseignement en anglais).

Contrôle de gestion : Mesure et pilotage de la performance, contrôle de gestion environnemental en Master Administration des Entreprises (formation continue), Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (formation continue et apprentissage)

Management Control and Risk in Master of International Business "Corporate Finance, Control and Risks", St Petersburg State University of Economics et l'Université Paris Dauphine (formation initiale, enseignement en anglais)

Reporting et stratégie RSE en Master Ressources Humaines et RSE (formation continue et apprentissage), Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (formation continue et apprentissage), Master Chaîne Logistique (apprentissage), MBA Marketing et Communication Santé (formation continue).

Encadrement de mémoires de fin d'études (formation continue) en Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, en Master Ressources Humaines - RSE, en MBA Marketing et Communication Santé, MBA-International Paris, Master in Finance.

Encadrement de rapports d'activité (apprentissage) en Master Administration des Entreprises - Management de Projets et Innovations, Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, Master Ressources Humaines et RSE, Master Conseiller Expert Banque de Réseau.

Direction pédagogique

2017-2018 : Responsable pédagogique du Master Administration des Entreprises – formation continue – formule soir.

Durée du master : 24 mois, 120 étudiants par année.

Coordination pédagogique des unités d'enseignement, mise à jour de l'espace pédagogique interactif, animation de réunion de coordination avec l'équipe administrative, animation des réunions pédagogiques, suivi des relations avec les délégués des groupes, sélection des dossiers de candidatures, animation des jurys d'admission, jury de diplomation.

2014-2016 : Responsable pédagogique du Master Conseiller Expert Banque de Réseau.
Création du master en partenariat avec le centre d'apprentissage DIFCAM et les banques LCL et Crédit Agricole Ile de France.

Durée de la formation : 24 mois, 20 étudiants par année

Elaboration du contenu pédagogique des deux années de master, gestion des relations avec le centre de formation par apprentissage, gestion des relations avec les banques partenaires, coordination des enseignements, élaboration du livret de l'étudiant, animation des réunions pédagogiques, sélection des dossiers de candidatures, animation des jurys de sélection, jury de diplomation.

2009 – 2014 : Professeure Agrégée détachée dans le supérieur (PRAG) à l'IAE de Paris

Enseignement

Comptabilité (IFRS) : Master Administration des Entreprises, Master Dauphine-Sorbonne-Renault ;

Analyse financière : Master Dauphine-Sorbonne-Renault ;

Contrôle de gestion et mesure de la performance : Master Administration des Entreprises, Master Contrôle Audit, Master Marketing et Pratiques Commerciales ;

Suivi de mémoires et de rapports d'activité.

Responsabilité pédagogique

Responsable de la thématique contrôle de gestion et co-responsable de l'Unité d'Enseignement Pilotage de la performance dans le Master Administration des Entreprises ;

Responsable de l'Unité d'Enseignement (UE) : Mesure de la performance dans le Master Contrôle Audit ;

Co-responsable de l'UE Gestion de la Performance dans le Master Marketing et Pratiques Commerciales ;

Tutorat de mémoires en formation continue et de rapports d'activité en formation en apprentissage.

2006-2009 : Lycée Georges Braque, Argenteuil.

Niveaux : 1^{ère} et 2^{ème} année de BTS – Comptabilité et Gestion des Organisations

Enseignement : Comptabilité, analyse financière, droit économie

2007-2009 : Vacances à l'Université Paris 13 – Nord

Niveaux : 1^{ère} et 2^{ème} année d'IUT

Enseignement : Contrôle de gestion

2004 – 2006 : Lycée Georges Pompidou, Villeneuve la Garenne

Niveaux : Classes de première et de terminale Sciences et Technologie de Gestion

Enseignement : Comptabilité, droit économie

4. Activité de rayonnement de la recherche et collaboration scientifique

Directrice scientifique - contrat de recherche sur le thème « Actifs immatériels : à la frontière entre comptable et extra-comptable ». Projet codirigé avec Elisabeth Walliser – Professeur des Universités - Université de Nice Sophia Antipolis. Budget : 27 500 €

Objectif du projet : À partir d'une collection large de pratiques et de supports de communication, il s'agit de répertorier, classer et analyser les éléments narratifs des entreprises sur les immatériels portés à la connaissance des investisseurs et des parties-prenantes. De cette analyse, qui débouchera sur une actualisation des typologies relatives aux immatériels, il s'agit de formuler un texte de principe encadrant la communication sur les immatériels. Ce texte apporte des précisions sur les points suivants : (1) amélioration du répertoire des immatériels ; (2) précisions sur les immatériels fréquemment associés ensemble (combinaisons et orchestrations) ; et (3) guide sur les informations à fournir au-delà des exigences actuelles sur les incorporels.

Problématique : Que révèlent les pratiques narratives des entreprises à propos des attentes en matière de communication financière sur les immatériels ? Peut-on, sur la base d'une typologie de ces informations extra-financières, proposer un cadre encadrant la communication afin d'en préserver la fidélité et d'en renforcer la pertinence ?

Membres de l'équipe projet : Fabienne Berger-Remy – MCF à l'IAE de Paris ; Stéphane Lefrancq – MCF au CNAM ; Laurence Morgana – MCF au CNAM. Christophe Fonteneau et Raymond Petroni – Commissaires aux Comptes et Expert Comptable – Cabinet OPEFIN.

Présentation des premiers résultats des travaux lors des 10^{ème} états généraux de la recherche en comptabilité, organisé par l'Autorité des Normes Comptables le 10 décembre 2018 à Paris.

Membre du bureau français du CSEAR (Centre for Social & Environmental Accounting Research). Organisation du congrès du CSEAR à l'IAE de Paris en juin 2019 (sous l'égide de l'Association Francophone de Comptabilité).

Membre du jury des Trophées RSE de l'Ordre des Experts-Comptables

Évaluation du reporting sociétale des grandes entreprises

Collaboration scientifique internationale : Organisation du *visiting* de Gregorio Martin de Castro de l'Université Complutense à Madrid en décembre 2018 à l'IAE de Paris et rédaction en cours d'un article en commun.

Membre de la Chaire Marques et Valeurs de l'IAE de Paris.

Révisions d'articles pour : Journal of Business Ethics, European Management Review, M@n@gement, Organization & Environment, Business & Society, Journal of Cleaner Production, Journal of Environmental Planning and Management, Journal of Industrial Ecology

Membre d'associations scientifiques

Association Francophone de Comptabilité (AFC)

European Accounting Association (EAA)

Centre for Social & Environmental Accounting Research (CSEAR)

European Academy of Management (Euram)

5. Activité et implication institutionnelle

Directrice adjointe de l'IAE de Paris en charge des affaires financières depuis 2016.

- Participation à l'élaboration du plan stratégique 2017-2020, puis 2019-2021 ;
- Participation aux travaux du comité de direction en vue de l'évaluation HCERES ;
- Participation aux budgets initiaux, aux budgets rectificatifs et aux comptes financiers de clôture ;
- Mise en place d'une comptabilité analytique : analyse des charges, élaboration et suivi d'un calcul de la rentabilité des formations, élaboration des outils de suivi des performances des formations ;
- Elaboration d'un prévisionnel de trésorerie sur 5 ans en vue d'une contractualisation avec l'Etat
- Participation à l'étude financière des projets de développement de l'IAE

6. Expérience d'encadrement de la recherche :

Co-directrice de la thèse de Ouïam Kaddouri avec le Professeur d'Université Stéphane Saussier. Titre de la thèse : « Les apports de la RSE au capital immatériel des entreprises ».

Travaux de recherche

Thèse

Albertini E., (2013), « Le management et la mesure de la performance environnementale », Thèse en Sciences de Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris, directeur de thèse : José Allouche.

Proposition pour un prix de thèse.

Résumé :

Cette thèse se propose d'étudier la problématique de la mesure et du management de la performance environnementale au travers de quatre articles. Dans un premier temps, une étude descriptive et longitudinale des indicateurs mobilisés par la littérature pour mesurer la performance environnementale met en évidence son aspect multidimensionnel. Par la suite, une méta-analyse de 52 études empiriques confirme la relation positive entre la performance environnementale et financière et plus particulièrement lorsqu'elle est mesurée par des indicateurs organisationnels. Puis, une analyse de contenu des rapports annuels de 2005 à 2010 des 55 plus grandes entreprises industrielles françaises souligne l'utilisation croissante de systèmes de management environnemental pour gérer cette problématique environnementale. Pour finir, une étude de cas réalisée au sein d'une entreprise dont la stratégie environnementale est considérée comme proactive montre comment la performance environnementale est managée de manière interactive et pas uniquement mesurée.

Mots-clés :

RSE, performance environnementale, système de management et de contrôle, communication environnementale, stratégie environnementale proactive, méta-analyse, analyse de contenu, étude de cas.

Publications

Publiés ou acceptés pour publication

Albertini E., (2013), « Does environmental management improve financial performance ? A meta-analytical review », *Organization & Environment*, (HCERES B, CNRS 3, FNEGE 3), Vol 26, Issue 4, pp 431-457.

Albertini E., (2014), « A descriptive analysis of environmental disclosure : A longitudinal study of French companies », *Journal of Business Ethics*, (HCERES A, CNRS 2, FNEGE 2), Vol 121, Issue 2, pp 233-254

Albertini E., (2016), « An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital », *Management Decision*, (HCERES B, CNRS 4, FNEGE 3) vol 54, Issue 4, pp 887-901

Albertini E., (2017), « What we know about environmental policy : An inductive typology of the research », *Business Strategy and the Environment*, (HCERES B, CNRS 4, FNEGE 3), vol 26, Issue 3, pp 277-287

Albertini E., (2018), «The contribution of management control systems to environmental capabilities », *Journal of Business Ethics*, (HCERES A, CNRS 2, FNEGE 2), en ligne : 10 février 2018.

Albertini E., (A paraître), « Integrated reporting : an exploratory study of French companies », *Journal of Management and Governance*. (HCERES C, FNEGE 4), en ligne : 12 juillet 2018.

Albertini E. et Berger-Remy F., (A paraître) « Intellectual capital and financial performance : a meta-analysis and a research agenda », *M@n@gement*, (HCERES A, CNRS 2, FNEGE 2).

Ouvrages pédagogiques

Lefrancq S. et Albertini E., (2016), « Comprendre le Reporting Financier », Éditions Vuibert

Lefrancq S., Albertini E. et Kholer H., (2018), « Consolidation en normes IFRS », Éditions Vuibert

Chapitres d'ouvrage collectifs

Mourey D. et Albertini E., (2012), « Le contrôleur de gestion : expert du chiffre ou business partner ? », Master Management des entreprises, l'essentiel de la gestion par les meilleurs professeurs, coordonné par Stéphane Saussier et Aude Le Lannier, Éditions Eyrolles

Albertini E., (2016), « Environmental Performance », in *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, coordonnée par Craig E. Carroll, New York University, USA

Albertini E., (2018), « Le contrôle de gestion social et environnemental », dans « Comprendre le contrôle de gestion, l'essentiel pour les non spécialistes », Éditions Vuibert

Albertini E., (à paraître), « What we know about business strategies for sustainability - An inductive typology of the research », in *Research Anthology – Business Strategy for Sustainability*, Coordonnée par Beatriz Palacios Florencio, Gower Publishers, UK

Reuves sans comité de lecture

Albertini E. et Berger-Remy F., (2015), « RSE et marques, mariage contre nature ou mariage de raison », *Revue des marques*, n°89

Lefrancq S. et Albertini E., (2017), « Pour une pédagogie des normes comptables internationales », *Revue Française de Comptabilité*, n°505

Rapports d'expertise :

Albertini E., Laporte M-E., Michel G., Sabbri O., Zeitoun V. (2017), « Le capital marque, l'intérêt de développer des marques nationales fortes », *Rapport d'Expertise de la Chaire Marques & Valeurs, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne*

Agostini J., Albertini E., Cadet I., Cornudet C., Illouz C., Haddad S., Laporte M-E., Michel G., Zeitoun V., (2018), « Marques et RSE : l'apport sociétal des marques au-delà de la responsabilité des entreprises », *Rapport d'études de la Chaire Marques & Valeurs, IAE Paris I Panthéon Sorbonne.*

Communications scientifiques dans des congrès à comités de lecture

2011

Albertini E., « L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature », *VIIIe Congrès de l'ADERSE*, 24-25 mars, Paris

Albertini E., « L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature », *32^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 9-11 mai, Montpellier

Albertini E., « Mesurer la performance environnementale : un essai d'organisation de la littérature », *1^{er} Congress on Social and Environmental Accounting Research (CSEAR France)*, 13-14 juin, Paris

2012

Albertini E., « Corporate environmental and financial performance : A research synthesis », *35th European Accounting Association (EAA) annual meeting*, 9-11 mai, Ljubljana, Slovénie

Albertini E., « Does environmental strategy improve financial performance ? A meta-analytical review », *72nd Academy of Management (AOM) annual meeting*, 3-7 août, Boston, États-Unis

Albertini E., « Environmental Disclosure of the French Largest Industrial Companies from 2005 to 2010: A Content Analysis », *25th European Business Ethics Network (EBEN) annual conference*, 20-22 septembre, Barcelone, Espagne

Albertini E., « Environmental Disclosure of the French Largest Industrial Companies from 2005 to 2010: A Content Analysis », *38th European International Business Academy (EIBA) annual meeting*, 7-9 décembre, Brighton, Angleterre

2013

Albertini E., « An examination of the management control system of a proactive environmental strategy », *36^{ème} European Accounting Association (EAA) annual meeting*, 6-8 mai, Paris

Albertini E., « An examination of the management control system of a proactive environmental strategy », *34^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 31 mai-1^{er} juin, Montréal, Canada

2014

Albertini E., « Measuring the environmental performance : A literature review », *37th European Accounting Association (EAA) annual meeting*, 21-23 mai, Tallinn, Estonie

Albertini E., « Measuring the environmental performance : A literature review », *35^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 27-28 mai, Lille

Albertini E., « Measuring the environmental performance : A literature review », *14th European Academy of Management (EURAM) annual meeting*, 4-7 juin, Valence, Espagne

2015

Albertini E., Charpateau O., « Ethical argumentation in the letter to shareholders », *31st European Group for Organizational Studies (EGOS) colloquium*, 2-4 juin, Athènes, Grèce.

Albertini E., « An examination of the management control systems of a proactive environmental strategy », *3rd Congress on Social and Environmental Accounting Research (CSEAR France)*, 11-12 juin, Cergy

Albertini E., « An examination of the management control systems of a proactive environmental strategy », *15th European Academy of Management (EURAM) annual meeting*, 17-20 juin, Varsovie, Pologne

Albertini E., « Relationships between CSR and Intellectual Capital : The CEOs point of view », *15th European Academy of Management (EURAM) annual meeting*, 17-20 juin, Varsovie, Pologne

2016

Albertini E., « How intellectual capital components mediate the relationship between CSR and the advantage : the CEOs' point of view », *16th European Academy of Management (EURAM) annual meeting*, 2-4 juin, Paris

Albertini E., Berger-Remy F., « Value creation in the era of intangibles : a meta-analysis of the relationship between intellectual capital and the financial performance of the firm », *16th European Academy of Management (EURAM) annual meeting*, 2-4 juin, Paris

Kaddouri O., Albertini E., « Achieving organizational identification and employee commitment through CSR communication », *76th Academy of Management (AOM) annual meeting*, 5-9 août, Anaheim, États-Unis

2017

Albertini E., « Integrated reporting : A failure of reducing the information asymmetries », *4th Congress on Social and Environmental Accounting Research (CSEAR France)*, 15-16 mai, Toulouse

Albertini E., « Integrated reporting : A failure of reducing the information asymmetries », *38^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*, 30 – 31 mai, Poitiers

Albertini E., Cho C., Michelon G., « Corporate social responsibility and intellectual capital relationships: the CEOs' point of view », *11st Congress on Social and Environmental Accounting Research (CSEAR Espagne)*, 6-8 septembre, Zaragoza, Espagne

Publishing workshop

2016 : Participation au 2nd Service Research Publishing Workshop, IAE d'Aix-Marseille – Graduate School of Management (30-31 mai 2016). « Does-it pay to sustain a brand ? A meta-analysis of the relationship between intellectual capital and the financial performance of the firm ». Albertini E. & Berger-Remy F.

Prix

2014 : Schneider-Electric Sustainability and Business Strategy Chair Award, délivré par l'IESE, Business School, University of Navarra et Schneider Electric pour l'article : « Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review” publié dans *Organization & Environment*, Dec 2013, vol 26, issue 4, pp 431-457

Introduction

Au début de ma carrière professionnelle, j'ai occupé la fonction d'analyste crédit au sein de la société Xerobail, filiale de financement du groupe Xerox, spécialiste de la gestion de documents. Cette fonction consistait à analyser les bilans et les comptes de résultat des locataires des matériels Xerox en vue d'accorder ou non le financement demandé. Un premier avis pouvait être formulé en procédant à une analyse fonctionnelle des bilans, au calcul des soldes intermédiaires de gestion et, pour les plus gros dossiers, à l'élaboration d'un tableau des flux de trésorerie. Ce premier avis était complété par d'autres informations que le groupe possédait sur ce client comme son secteur d'activité, son historique de paiement, l'ancienneté de la relation avec Xerox, le nombre de matériels en location, l'appartenance à un groupe dont l'assise financière pouvait rassurer. Si le dossier de financement n'était pas accordé à l'issue de ces analyses préliminaires, des informations complémentaires étaient fournies pour appuyer la demande de financement par le biais de brochures, plaquettes et autres documents institutionnels présentant la stratégie de l'entreprise. Il arrivait parfois que l'ingénieur d'affaires en charge du dossier demande à l'analyste crédit de rencontrer le client afin que ce dernier détaille le modèle économique de son entreprise, les éléments de sa stratégie, les caractéristiques de son portefeuille client, le savoir-faire de ses salariés, les perspectives d'activité de l'entreprise qui justifiaient le financement du matériel. Bien sûr, l'objectif de ces visites était souvent d'influencer la décision de mettre en place le financement, quitte à modifier les termes sur lesquels le client et l'ingénieur d'affaires s'étaient entendus. Cette anecdote souligne l'importance des informations extra-financières, quelle que soit leur forme, pour appréhender de la façon la plus complète possible la situation de l'entreprise alors même que nous étions au début des années quatre-vingt-dix et que le capital immatériel n'était pas encore considéré comme l'un des principaux contributeurs de la création de valeur des entreprises.

La communication extra-financière est un moyen pour les entreprises de divulguer des informations relatives à leur performance globale définie comme la performance économique, combinaison d'actifs tangibles et intangibles, sociale et environnementale. Le sujet prend aujourd'hui une importance particulière dans la mesure où le modèle économique des entreprises repose de plus en plus sur la maîtrise du capital immatériel et l'orchestration avec le capital matériel dans un contexte de pressions croissantes pour un développement économique plus durable.

Si la communication extra-financière concerne encore principalement les activités sociétales des entreprises, elle commence à être de plus en plus utilisée pour divulguer des informations relatives aux composants du capital immatériel qui sous-tendent leurs modèles économiques. Cette communication est diversement encadrée, soulevant autant de questions de recherche relatives aux supports utilisés, au contenu du discours et aux indicateurs de mesure de la performance.

Les premiers travaux sur la communication des activités sociétales des entreprises ont souligné que son augmentation était en partie due à une pression croissante des parties prenantes (Deegan, 2002). Les accidents environnementaux, comme le naufrage du pétrolier Erika en 1999 sur les côtes de Bretagne (France), puis en 2002 celui du Prestige sur les côtes de Galice (Espagne), ou encore sociétaux comme l'effondrement du Rana Plaza en 2013 au Bangladesh, sont aujourd'hui largement relayés par les médias. Ces images et ces récits ont significativement influencé le niveau et le contenu de la communication des entreprises, notamment dans le domaine environnemental, parfois dans un souci de restaurer la légitimité de l'entreprise (Cho, 2009). La nécessité pour les entreprises de rassurer les parties prenantes a pu les inciter à investir dans un système de reporting de leurs activités sociétales au motif qu'un rapport détaillé peut conduire les parties prenantes à approuver plus rapidement les activités, même polluantes, des entreprises (Sinclair-Desgagné & Gozlan, 2003). Le niveau de la communication sociétale est significativement corrélé avec la taille de l'entreprise et son secteur d'activité (Hackston & Milne, 1996), à tel point qu'en l'absence d'un capital sympathie élevé, l'entreprise doit divulguer volontairement des informations environnementales pour maintenir la confiance des parties prenantes (Antheaume, 2001). La communication est d'autant plus importante que les entreprises sont sensibles sur le plan environnemental suggérant qu'elle est un moyen utilisée par l'entreprise pour maintenir ou améliorer sa légitimité (Cho, 2009; Cho & Patten, 2007).

Face aux pressions croissantes des parties prenantes et à la volonté des entreprises de s'engager à prendre davantage en compte l'impact de leurs activités sur la société, de nombreux référentiels ont été créés par différentes organisations internationales pour guider les entreprises dans le déploiement et le reporting de leurs activités sociétales. Certains référentiels traduisent un engagement, comme le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies (2000, mis à jour en 2006) ou la norme ISO 26000 (responsabilité sociétale, 2010), sans pour autant délivrer de certification. Par contre, d'autres référentiels aident les entreprises à formaliser un plan d'actions qui fera l'objet de certifications comme les normes ISO 14001 (management de l'environnement, 1996), ISO 50001 (management de l'énergie, 2011), OHSAS18001 (management de la santé et sécurité au travail, 1999). Si ces référentiels sont plutôt destinés à guider les entreprises dans le management de leurs activités sociétales, d'autres proposent des grilles de reporting pour aider les entreprises à structurer la publication de leur performance sociétale comme le Global Reporting Initiative (GRI, 1997). D'une certaine manière, la multiplication de ces référentiels a permis aux entreprises de répondre à la pression croissante des parties prenantes sur le fait de disposer d'informations fiables et sincères (Dechant & Altman, 1994; Sharma, 2000).

Les institutions ont aussi exercé une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles rendent compte de leurs activités sociétales. En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), votée en 2001, a instauré un reporting obligatoire des activités sociétales pour les entreprises cotées. Ces obligations de publication d'informations sociétales ont été ensuite renforcées en 2010 par l'article 225 de la loi du Grenelle II de l'environnement. Puis, en 2014, le contour des informations à publier s'est élargi avec l'adoption par la Commission Européenne de la directive sur la déclaration de performance extra-financière, transposée en droit français en juillet 2017. Si la France est précurseur dans le reporting

obligatoire des informations sociétales des entreprises, la vérification et la certification de ces informations n'ont été rendues obligatoires qu'à compter de 2012 pour les entreprises cotées et 2016 pour les autres entreprises concernées par la loi. Par ailleurs, si la plupart des grilles institutionnelles de reporting proposent des indicateurs de suivi et de pilotage de cette performance sociétale, l'homogénéité des pratiques des entreprises en matière de reporting peut être questionnée. En effet, la performance sociétale des entreprises est mesurée par des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs, complexifiant la mesure et la comparaison des performances sociétales des entreprises.

À la lumière de mon expérience professionnelle de contrôleur de gestion au sein d'une entreprise ayant mis en place une stratégie proactive en matière de protection de l'environnement, mon questionnement doctoral s'est inscrit dans le cadre du renforcement des exigences en matière de reporting des activités sociétales, du scepticisme ambiant quant à la sincérité des informations divulguées et à la réalité des pratiques déployées par les entreprises, et du questionnement sur la rentabilité de ces activités sociétales et la difficulté de la mesurer. Le groupe Xerox ayant déployé une stratégie environnementale de longue date avec l'objectif d'en tirer un avantage économique, la question de la mesure de cette performance environnementale est incontournable dans cette stratégie. L'un des enjeux de mon travail doctoral a été d'identifier les différents indicateurs de performance environnementale et par là même de souligner la difficulté de mesurer et de rendre compte de cette performance multidimensionnelle. Après avoir établi les conditions de la rentabilité des stratégies environnementales proactives, j'ai souligné le besoin, tel qu'exprimé par les grandes entreprises industrielles françaises, de disposer d'outils de management de cette performance. Pour finir, l'étude d'un système de contrôle de gestion environnemental a montré que ceci permettait aux entreprises de développer des capacités organisationnelles particulières, lesquelles peuvent être considérées comme des composants du capital immatériel. Probablement guidée par mon expérience professionnelle, je me suis questionnée sur la mesure et le management de cette performance particulière. La question de la mesure de la performance environnementale est au cœur des analyses coûts bénéfiques auxquelles l'entreprise procède dès lors qu'elle cherche à obtenir un avantage économique de sa stratégie environnementale. Les éléments de réponse à ces questions ont permis de contribuer à la théorie des Natural Resource-Based View (NRBV) (Hart, 1995) qui s'interroge sur la capacité des entreprises à obtenir un avantage économique de leur adaptation à la rareté programmée de certaines ressources naturelles.

Plus récemment, la communication extra-financière a commencé à être de plus en plus utilisée par les entreprises pour divulguer des informations relatives à leur capital immatériel. En effet, au tournant du XXI^{ème} siècle, le développement sans précédent des technologies de l'information et de la communication, la mondialisation des échanges, la globalisation de la finance, la tertiarisation des activités et des emplois et l'intensification de l'incertitude et de la concurrence font de la nouvelle économie une économie du savoir. On assiste au passage d'une économie fondée sur l'effort physique et la production industrielle de biens tangibles et manufacturés à une économie dématérialisée, caractérisée par l'importance de l'immatériel à la fois comme produit, richesse et facteur de croissance et de compétitivité des entreprises. Le capital immatériel devient à la fois origine et finalité de la création de valeur (Bollen *et al.*,

2005; Dean & Kretschmer, 2007; Martin de Castro *et al.*, 2011). Ainsi, entre 1975 et 2015, les actifs immatériels sont passés de 17% à 87% de la valeur boursière des entreprises américaines du S&P 500 selon une étude publiée en 2015 par la banque d'affaires Ocean Tomo. Ce pourcentage dépasse même les 90% pour les entreprises de l'économie numérique comme Uber (la plus grande société de transport de personnes et qui ne détient pourtant aucun véhicule), Alibaba (le plus grand commerçant au monde qui ne détient aucun stock) ou Airbnb (le plus grand acteur de la location immobilière de courte durée et qui n'est pas propriétaire des hébergements proposés). Dans un tel contexte, le modèle de représentation de l'entreprise dans sa communication financière, encore largement fondé sur des principes juridiques et comptables, devient donc insuffisant pour produire une information relative aux immatériels qui soit pertinente et utile (M.E. Barth, 2015; Mouritsen, 2006; Zeghal & Maaloul, 2011). De ce constat est né le besoin de conceptualiser et de rendre visible cette « valeur cachée » de l'entreprise qui n'est ni matérielle ni quantifiable dans les comptes de l'entreprise (Bessieux-Ollier & Walliser, 2010).

La recherche comptable oppose deux approches à cette problématique : la première considère le capital immatériel comme un actif qui a une valeur et qui génère des avantages économiques, et dans ce cas, il est logique de tenter de le mesurer et de l'identifier dans un bilan ; la seconde divulgue des informations relatives au capital immatériel sans chercher à lui attribuer une valeur financière ni d'utiliser pour cela les supports institutionnels comme les rapports annuels (Gowthorpe, 2009).

Dans le premier cas, l'offre d'informations comptables sur le capital immatériel soulève plusieurs questions comme celle de son évaluation, de la comptabilisation de l'événement et de sa place dans les états financiers. A ce titre, si les courants de recherche nord-américains s'intéressent à la mesure du capital immatériel au travers d'outils comme le *Balanced Scorecard* (R. Kaplan & Norton, 1992; R. S. Kaplan & Norton, 2001), à la communication d'informations aux investisseurs et à l'élaboration de standards comptables (Amir & Lev, 1996; Lev & Sougiannis, 1996; Lev & Zambon, 2003), la recherche européenne se concentre, quant à elle, sur l'instrumentation de gestion du capital immatériel et les éléments narratifs que les entreprises utilisent pour décrire le capital immatériel mobilisé et généré par le modèle économique des entreprises (Mouritsen, 2003, 2006; Mouritsen *et al.*, 2001).

Dans le second cas, la communication extra-financière relative aux immatériels pallie les insuffisances du cadre comptable pour rendre compte de la diversité et de la valeur des composants du capital immatériel. Selon le référentiel comptable international¹, adopté en France depuis 2005 pour les comptes consolidés des entreprises françaises cotées, seul un certain nombre d'actifs incorporels est reconnu et inscrit dans les états financiers. S'il existe encore des débats relatifs à la composition et à l'évaluation de ces actifs incorporels, leur traitement comptable est désormais stabilisé depuis la dernière révision en 2008 de la norme IAS 38 traitant des actifs incorporels. Une distinction peut donc être faite entre les actifs incorporels inscrits dans les états financiers et les immatériels non reconnus par le cadre comptable alors même que leur poids dans la création de valeur des entreprises ne fait

¹ International Financial Reporting Standard - IFRS

qu'augmenter. Le cadre comptable des IFRS impose de divulguer des informations dans les *notes* annexes aux états financiers encadrant ainsi la communication financière. Néanmoins, l'Autorité des Normes Comptables (ANC) a relevé, dans une recommandation publiée en 2012, que la lisibilité et l'intelligibilité des annexes des comptes consolidés étaient de moins en moins apparentes. L'incomplétude et la non-standardisation de la communication extra-financière rendent cette information non pertinente. De plus, l'IASB¹ considère qu'il est difficile d'exercer un jugement sur les informations à divulguer dans les états financiers et de déterminer le moyen le plus efficace d'organiser la communication extra-financière faisant de ce thème de la divulgation d'informations extra-financières un thème central de son agenda de travail pour les prochaines années.

Certaines institutions élaborent des cadres de référence de la communication extra-financière comme la Global Reporting Initiative (GRI) ou l'International Integrated Reporting Council (IIRC). La GRI propose un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. À cet effet, elle a établi une série de lignes directrices afin de rendre compte des différents degrés de performance aux plans économique, social et environnemental. L'IIRC propose, via le rapport intégré, un cadre de référence permettant d'améliorer la reddition des comptes et de favoriser l'exercice d'une gestion responsable de l'ensemble des capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental) par une meilleure compréhension de leur interdépendance.

Ce processus de communication extra-financière, jusqu'alors volontaire, vient d'être renforcé en juillet 2017 par la transposition en droit français de la directive européenne relative à la performance extra-financière. Les sociétés concernées devront publier chaque année une déclaration comprenant une description de leur modèle économique et de la politique suivie par l'entreprise sur les questions environnementales, sociales, de respect des droits de l'homme, de lutte contre la corruption et de gouvernance. Le rapport publié devrait présenter les principaux résultats et les processus de diligence raisonnables mis en place au moyen d'indicateur clés de performance.

Les grilles de reporting de l'IIRC et de la Commission Européenne ont pour ambition de favoriser une reddition des informations sociétales conjointement à celles relatives au capital immatériel mobilisé par les entreprises dans le cadre d'une performance globale. En effet, ces deux institutions prônent la gestion intégrée qui consiste pour une organisation en une vision holistique des relations et des interdépendances entre ses diverses unités d'exploitation mais aussi des capitaux qu'elle utilise et qu'elle altère.

Nous voyons que la question de la mesure de la valeur extra-financière du capital immatériel est au cœur d'une réflexion institutionnelle et académique émergente. En effet, à la demande du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, Madame Lagarde, un groupe de travail constitué d'enseignants-chercheurs et de praticiens a rendu en 2011 le premier volume d'un référentiel de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel, le

¹ IASB : International Accounting Standards Board est l'organisme international chargé de l'élaboration des normes comptables internationales IAS/IFRS

Thésaurus Bercy, (Fustec, 2011), complété par un second volume en 2015 (Fustec, 2015). Au niveau européen, en 2001, le projet MERITUM (MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management), financé par la Commission Européenne, a proposé une classification des composants du capital immatériel, une analyse comparée des systèmes de contrôle de gestion de ces composants ainsi qu'une grille d'indicateurs de mesure et un cadre conceptuel pour la communication relative au capital immatériel (Meritum, 2002).

Mon parcours de recherche s'est étendu à la notion de capital immatériel, créateur de richesse mais imparfaitement traduit dans les états financiers des entreprises, les incitant à trouver d'autres voies de communication. Les questionnements sont multiples face à la volonté naissante d'encadrer cette communication extra-financière, au fait de regrouper dans un seul document les informations relatives aux activités sociétales et au capital immatériel de l'entreprise et aux indicateurs de mesure de ces performances complexes. En effet, la normalisation envisagée du discours des entreprises au sujet de leurs activités sociétales et de leur capital immatériel est nécessairement réductrice dans les descriptions et dans les dimensions. Comment rendre compte de la diversité de ces activités sociétales et du capital immatériel mobilisés par l'entreprise dans un contexte de pressions institutionnelles croissantes pour un modèle de développement plus durable et face à des attentes souvent contradictoires des parties prenantes relatives tant aux objectifs de l'entreprise qu'aux informations divulguées ?

La volonté de regrouper dans un seul document les informations relatives aux activités sociétales et aux différents capitaux, matériels, immatériels et naturels mobilisés par les modèles économiques des entreprises s'appuie sur le postulat que les destinataires de l'information sont intéressés par une gestion intégrée de l'entreprise. Celle-ci consiste, pour une organisation, à avoir une vision holistique des relations et interdépendances entre ses diverses unités d'exploitation et fonctions, mais aussi des capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. Ainsi, l'un des enjeux de mes travaux de recherche a été de montrer que les entreprises privilégient souvent un destinataire de l'information extra-financière aux dépens d'un autre et que le contenu de l'information est déterminé en fonction du destinataire ciblé.

Tout comme je m'étais questionnée sur la pertinence et l'adéquation des différents types d'indicateurs pour rendre compte de la multidimensionnalité de la performance environnementale, les mêmes questionnements peuvent être posés pour rendre compte des différents composants du capital immatériel mobilisés par les entreprises dans leur processus de création de valeur. Ainsi, l'un des enjeux de mes travaux de recherche est de souligner les interactions entre les composants du capital immatériel et de montrer la nécessité de déployer des indicateurs et des systèmes de management de ces immatériels afin de les rendre visibles pour les managers. Néanmoins, la question se pose de savoir comment ces indicateurs relatifs aux immatériels peuvent traduire la complexité des combinaisons du capital immatériel avec les actifs tangibles de l'entreprise ou encore des interactions des composants du capital immatériel entre eux dans le processus de création de valeur des entreprises.

À ce stade de mes recherches, le moment est venu de prendre du recul sur ce parcours. J'ai souhaité articuler cette note de synthèse de la manière suivante :

Le premier chapitre présente la construction de mon parcours de recherche articulé autour de la communication extra-financière relative aux activités socialement responsables des entreprises, mais aussi au capital immatériel. L'objet de ce premier chapitre est de montrer comment je me suis progressivement construite en tant que chercheur, à partir de mon expérience professionnelle, et ce qui a présidé à la formulation de mes questions de recherche, aux choix méthodologiques ou encore théoriques. Les chapitres 2, 3 et 4 détaillent ensuite mes contributions autour des trois axes qui structurent mes travaux de recherche (cf Figure 1) :

- Le premier axe s'articule autour des supports institutionnels ou informels de la communication extra-financière, à savoir l'étude des lettres des dirigeants, des rapports annuels, des rapports intégrés, de documents internes et du « bouche-à-oreille ». L'utilisation de ces différents supports par les entreprises soulève les questions des destinataires privilégiés de l'information extra-financière, de l'institutionnalisation de ces supports, de leur homogénéité et de la possibilité ou non de les normaliser. Ce premier axe, traité dans le chapitre 2, peut se résumer à la question suivante : *Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise ?*

- Le deuxième axe s'articule autour du contenu de la communication extra-financière, dans la mesure où, au-delà de communiquer sur la RSE d'une part et sur le capital immatériel d'autre part, la demande d'informations extra-financières concerne davantage les interactions entre les composants du capital immatériel et entre la RSE et le capital immatériel. Ce deuxième axe, traité dans le chapitre 3, peut se résumer à la question suivante : *Comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE ?*

- Le troisième axe s'articule autour des indicateurs de mesure des pratiques mais aussi des résultats des pratiques. En effet, nous nous intéresserons à la mesure des pratiques socialement responsables des entreprises et des composants du capital immatériel, ainsi que de la création de valeur générée par ces activités et ces composants pour l'actionnaire, l'entreprise ou le consommateur. Ce troisième axe, traité dans le chapitre 4, peut se résumer à la question suivante : *Comment mesurer et rendre compte de la multidimensionnalité de la performance extra-financière ?*

Le chapitre 5 fera écho au premier chapitre en développant de façon prospective les perspectives de recherche à partir d'un récapitulatif des contributions de mes travaux de recherche, mes réflexions sur l'encadrement doctoral et l'animation d'un programme de recherche ainsi que sur l'enseignement d'une manière générale.

Cette note de synthèse s'appuie sur une sélection de 11 manuscrits répartis comme suit : 7 articles publiés dans des revues anglophones classées et 4 communications à des conférences internationales (cf Tableau 1).

Représentation de mes domaines de recherche autour de trois axes

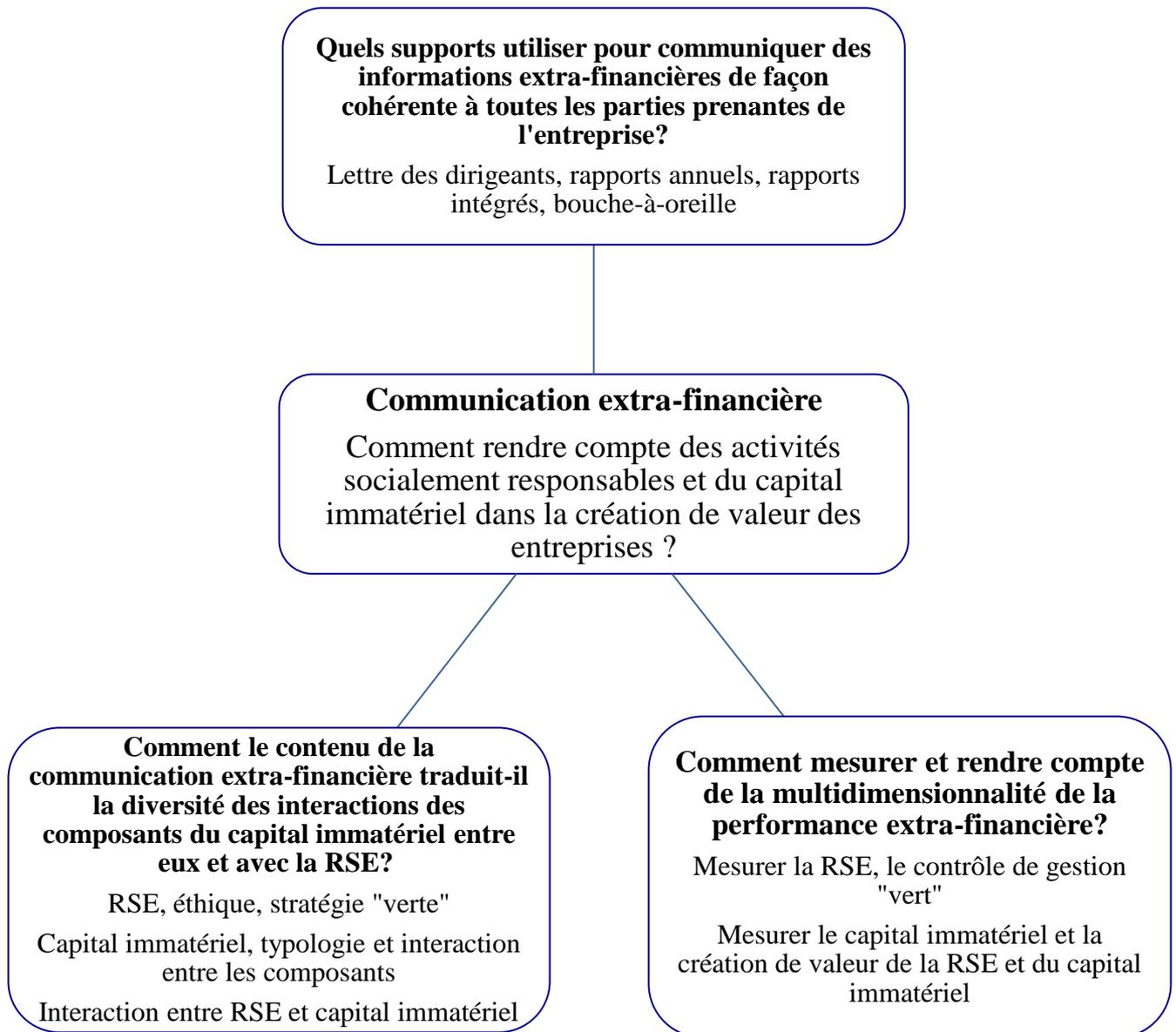


Figure 1: Représentation de mes domaines autour de trois axes

Liste des publications et manuscrits supports de la HDR

N°	Titre	Type	Date	Revue	Auteur
1	Does environmental management improve financial performance? a meta-analytical review	Article	2013	Organization & Environment	Elisabeth Albertini
2	A descriptive analysis of environmental disclosure: a longitudinal study of French companies	Article	2014	Journal of Business Ethics	Elisabeth Albertini
3	An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital	Article	2016	Management Decision	Elisabeth Albertini
4	What we know about environmental policy: An inductive typology of the research	Article	2017	Business Strategy and the Environment	Elisabeth Albertini
5	The contribution of management control systems to environmental capabilities	Article	2018	Journal of Business Ethics	Elisabeth Albertini
6	Integrated reporting: an exploratory study of French companies	Article	2018	Journal of Management and Governance	Elisabeth Albertini
7	Intellectual capital and financial performance: a meta-analysis and a research agenda	Article	2018	M@n@gement	Elisabeth Albertini & Fabienne Berger-Remy
8	Achieving organizational identification and employee commitment through CSR communication	Communication Conférence	2016	Academy of Management	Ouiam Kaddouri & Elisabeth Albertini
9	How intellectual capital components mediate the relationship between CSR and financial performance	Communication Conférence	2016	Euram CSEAR France	Elisabeth Albertini & Gregorio Martin-de-Castro
10	Relationship between CSR and intellectual capital: The C.E.Os.' point of view	Communication Conférence	2015	Euram	Elisabeth Albertini & Charles Cho
11	Ethical argumentation in the letter to shareholders	Communication Conférence	2015	European Group for Organisational Studies (EGOS)	Elisabeth Albertini & Olivier Charpateau

Tableau 1 : Liste des manuscrits supports à la HDR

Répartition des manuscrits sur les axes de recherche

Axes de recherche	Publications
<p>Quels supports utiliser pour communiquer des informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lettres des dirigeants • Le rapport annuel • Le rapport intégré • Le « bouche-à-oreille » 	<p>(2) ; (3) ; (9) ; (10) ; (11) (2) ; (5) ; (8) (6) (8)</p>
<p>Comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La RSE • L'éthique • Les stratégies environnementales • Le capital immatériel et ses différents composants • L'interaction entre la RSE et le capital immatériel 	<p>(6) (11) (2) ; (5) (3) ; (6) (9) ; (10)</p>
<p>Comment mesurer et rendre compte de la multidimensionnalité de la performance extra-financière?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des indicateurs pour rendre compte et manager les pratiques socialement responsables • Des indicateurs témoignant de la création de valeur pour l'investisseur, l'entreprise ou le consommateur • La difficulté de mesurer la multidimensionnalité de la RSE et du capital immatériel 	<p>(1) ; (4) ; (5) (1) ; (7) (3) ; (7) ; (5) ; (8) ; (9) ; (10)</p>

Tableau 2: Répartition des manuscrits sur les questions de recherche

Chapitre 1 : La construction du parcours de recherche

L'objectif de ce chapitre introductif est de présenter la construction de mon parcours de recherche, les courants théoriques dans lesquels mes travaux s'inscrivent ainsi que mes choix méthodologiques et épistémologiques.

Mon expérience professionnelle a contribué de façon significative à la construction de mon parcours de recherche. Après plus d'une dizaine d'années en entreprise, j'ai ressenti le besoin de mettre en perspective ma pratique professionnelle des outils de contrôle de gestion et de reporting dans un questionnement plus large sur leur adéquation au pilotage des activités sociétales des entreprises. Ainsi, les fonctions que j'ai exercées ont influencé non seulement le thème central de mon parcours doctoral, à savoir le pilotage et le suivi des activités socialement responsables des entreprises, le courant théorique dans lequel mes travaux s'inscrivent mais aussi le questionnement sur le rôle des indicateurs de pilotage de cette performance particulière qu'est la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

I. Le thème de recherche : Comment rendre compte des activités sociétales et du capital immatériel dans la création de valeur des entreprises?

A. L'émergence d'un thème majeur : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Mes fonctions de directrice du contrôle de gestion m'ont amené à déployer différents outils de suivi et de modélisation de la performance financière de Xerobail. Ces outils de gestion permettaient de fournir aux dirigeants de l'entreprise toutes les informations nécessaires pour déployer la stratégie et l'ajuster si nécessaire. Ces activités de reporting de la performance financière étaient organisées autour d'un rythme établi de planification et de réévaluation trimestrielle en fonction des performances commerciales et financières du groupe. Ainsi, les outils de pilotage comme le reporting, les tableaux de bord et les prévisionnels pluriannuels, s'inscrivaient dans une logique de disposer d'informations financières les plus actuelles pour aider les dirigeants à déployer la stratégie commerciale et financière du groupe. Bien entendu, la question de la rentabilité de l'activité commerciale, du financement et de la soutenabilité du modèle économique du groupe était au cœur de ces activités de reporting et d'élaboration de différents tableaux de bord.

Il s'avère que le groupe Xerox déploie depuis la fin des années soixante un certain nombre d'innovations technologiques ayant pour objectif de réduire l'impact de l'utilisation des copieurs et imprimantes sur l'environnement. Le groupe a déployé certaines pratiques ou innovations telles que : un système de remise à neuf de ses copieurs et imprimantes basé sur la récupération des matériels et la réutilisation des composants encore en état de

fonctionnement, le mécanisme de mise en veille des appareils, le recto verso et plus récemment la technologie de l'encre solide pour remplacer les cartouches de toner que l'on sait être difficilement récupérées et polluantes. Cette stratégie « verte », que la recherche académique a qualifiée de proactive (Berry & Rondinelli, 1998; Lovins *et al.*, 1999; Russo & Fouts, 1997), a été déployée par le groupe dans l'objectif clairement annoncé d'en obtenir un avantage compétitif selon le principe que « ce qui est bon pour l'environnement est bon pour l'entreprise », s'inscrivant pleinement dans l'hypothèse gagnant-gagnant de Porter (1995).

Au cours de ma thèse, je me suis intéressée au pilotage de la performance environnementale de l'entreprise. Mes premières interrogations ont porté sur les dispositifs de contrôle de gestion. Ces outils élaborés et utilisés pour piloter la performance financière peuvent-ils être utilisés de la même façon pour piloter la performance environnementale des entreprises ? Les activités de reporting de la performance environnementale ont-elles aussi pour objectif de déployer en interne la stratégie « verte » du groupe ? Ou bien ne servent-elles qu'à rendre compte de la performance environnementale aux parties prenantes extérieures au groupe dans le cadre d'une communication obligatoire ou volontaire ? L'objectif clairement avoué d'une recherche d'avantages compétitifs de cette stratégie environnementale rend encore plus prégnante la question de la rentabilité des pratiques et des innovations technologiques. Comment s'assurer de la rentabilité d'une telle stratégie ? Les indicateurs de mesure de rentabilité de cette stratégie environnementale peuvent-ils traduire la complexité des pratiques déployées ?

Mon travail doctoral s'est ainsi organisé autour des questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs de pilotage de ces stratégies ?
- Les stratégies environnementales sont-elles rentables ?
- Quel est le contenu du discours des entreprises au sujet de leur stratégie environnementale ?
- Quels sont les systèmes de contrôles de gestion déployés pour piloter la performance environnementale des entreprises ?

Le format d'une thèse par articles, sur les conseils de mon directeur de thèse José Allouche, Professeur des Universités à l'IAE Paris, m'a permis de répondre à la question de la rentabilité des stratégies environnementales dans un premier article publié peu après ma soutenance (Albertini, 2013), alors qu'un second article, traitant du discours des entreprises au sujet de leur stratégie environnementale, était en révision au moment de ma soutenance (Albertini, 2014). Ces articles correspondent aux **manuscrits n°1 et n°2**, supports de cette note de synthèse et feront l'objet d'un développement dans la suite du document.

L'institutionnalisation du reporting des activités socialement responsables des entreprises a fourni un contexte d'étude très intéressant pour mon travail doctoral. En effet, la loi portant engagement national pour l'environnement, plus connue sous le nom de loi Grenelle II, adoptée en 2010 et entrée en application en 2012, a renforcé les obligations des entreprises en matière de reporting de leurs activités sociétales. Les bases de ces obligations avaient été posées par l'article 116 de la loi NRE votée en 2001 et entrée en application en 2002. Cette

loi demandait aux 700 entreprises cotées de renseigner une série d'indicateurs sociaux, environnementaux et économiques dans leur rapport annuel. À partir de 2012 et à l'horizon 2016, la loi Grenelle II a progressivement étendu l'obligation de rendre compte des activités RSE à toutes les sociétés de plus de 500 salariés ou dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan est supérieur à 100 millions d'€. Si la liste des indicateurs a été établie par l'article 116 de la loi NRE, la loi Grenelle II a étendu le contour des informations à fournir, et a progressivement imposé aux entreprises de faire certifier leurs informations par un organisme tiers indépendant attestant de la présence des informations et formulant un avis sur la sincérité des informations divulguées. Cette certification des informations, obligatoire à partir de 2016, pour toutes les entreprises concernées par l'article 225 du Grenelle II, répond, dans une certaine mesure, à l'une des critiques adressées à l'article 116 de la loi NRE qui est de ne pas prévoir de sanctions si les entreprises ne divulguent pas d'informations sur leurs activités RSE ou si les informations ne sont pas correctes.

Mon questionnement sur la nature et l'utilisation des indicateurs de suivi de la performance environnementale s'est donc inscrit dans le cadre de ce renforcement des pressions institutionnelles incitant, puis obligeant les entreprises à rendre compte de leur performance environnementale via une grille d'indicateurs traduisant non seulement les pratiques déployées par les entreprises et les résultats de ces pratiques. L'analyse comparative des indicateurs retenus par les grilles institutionnelles de reporting avec ceux retenus par la recherche empirique sur le sujet a souligné la difficulté de rendre compte de cette performance multidimensionnelle. La question de l'indicateur de suivi est prégnante quand il s'agit de piloter non seulement les pratiques ou les démarches plus ou moins engagées mais aussi le résultat de ces pratiques (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017).

Le renforcement de ces pressions institutionnelles a aussi été le terreau de mes recherches portant sur la communication relative aux activités socialement responsables des entreprises. À partir du milieu des années 2000, cette communication extra-financière s'est développée de façon significative avec la multiplication de la publication par les entreprises de rapports présentant leurs activités sociétales, encore appelés rapports de développement durable. Alors que l'article 116 de la loi NRE prévoyait la publication des informations sociétales dans le rapport de gestion destiné aux investisseurs, un grand nombre d'entreprises a publié des rapports distincts pour présenter sous la forme de narration leurs stratégies sociétales. De fait, mon questionnement s'est alors élargi à la communication extra-financière, encore principalement consacrée aux activités socialement responsables. Les indicateurs sociétaux mobilisés par les entreprises ne semblant pas traduire parfaitement les pratiques et les résultats de ces stratégies environnementales, la question s'est posée de savoir quelle était la teneur du discours des entreprises à ce sujet et quels étaient les éléments narratifs qui complétaient les indicateurs de performance sociétale (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014).

B. L'élargissement au thème du capital immatériel

L'élargissement de mes travaux de recherche au thème du capital immatériel s'est fait dans le cadre d'une réflexion sur la modification profonde des modèles économiques de certaines entreprises.

Dans le cadre de mon parcours doctoral, je me suis intéressée à l'économie de la fonctionnalité. Premièrement, parce que le modèle économique de Xerox repose sur ce principe en facturant des copies et non pas des machines. Le groupe s'est très vite orienté vers ce modèle économique plaçant le service au cœur de sa relation avec le client et non pas le bien en lui-même. Deuxièmement, parce que l'économie de la fonctionnalité s'inscrit pleinement dans une démarche de développement durable en remplaçant la notion de vente par celle d'usage, ce qui entraîne le découplage de la valeur ajoutée et de la consommation d'énergie et de matières premières. Si je n'ai pas développé plus avant ce thème de l'économie de la fonctionnalité, il m'a donné l'occasion de prendre conscience du rôle central de la relation client, l'un des composants du capital immatériel, dans ce modèle économique. L'étude du capital immatériel et de ses interactions avec les activités socialement responsables a été entreprise par la création en 2012 de la chaire Responsabilité Globale Capital Immatériel (RGCI) présidée par José Allouche. Par la suite, l'étude du capital relationnel a été approfondie au travers de la rédaction d'un article pour la revue *Prodimage*, destinée aux professionnels du marketing, avec Fabienne Berger-Remy, Maître de conférences à l'IAE Paris, sur la relation entre la RSE et le capital marque des entreprises. Cet article de vulgarisation nous a permis d'aborder succinctement la notion de capital marque et la spécificité de ce composant du capital immatériel.

Mes recherches bibliographiques à l'occasion de la révision du dernier article tiré de ma thèse (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a), ainsi que la réponse à un appel à projet lancé par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) sur le thème des taux d'actualisation dans la normalisation internationale avec Stéphane Lefrancq, Maître de conférences au CNAM, ont contribué à l'élargissement de mes travaux de recherche à la notion de capital immatériel.

Dans un premier temps, les développements de la NRBV ont souligné l'importance des capacités et des ressources dans la relation entre les stratégies environnementales proactives et la performance financière. Ces capacités complexes — capacité à innover continuellement, à être une organisation apprenante et à intégrer les parties prenantes dans la stratégie environnementale — dépendent de l'accumulation et de l'interaction entre différentes ressources telles que des actifs physiques, des technologies et du capital humain (Aragon-Correa *et al.*, 2008; Aragon-Correa & Sharma, 2003). Les développements récents dans le champ de la RSE ont souligné qu'il était difficile d'évaluer la rentabilité des activités socialement responsables car elles constituent des ressources ou des capacités intangibles (McWilliams & Siegel, 2011; Surroca *et al.*, 2010), souvent ancrées dans les pratiques managériales, les attributs des produits et les processus de production. La RSE ne semble donc pas générer des avantages compétitifs par elle-même mais davantage lorsqu'elle est

combinée avec d'autres actifs, comme la marque bénéficiant de la possible amélioration de son image dès lors que l'entreprise va déployer des activités sociétales. La stratégie environnementale d'une entreprise peut également favoriser les innovations technologiques afin de rendre les processus de production moins énergivores. La RSE est davantage considérée comme un coactif qui, associée au capital relationnel ou technologique des entreprises, procure un avantage compétitif pour l'entreprise qui les exploite. Dans le cadre de ces récents développements théoriques, la RSE est associée à des composants du capital immatériel, comme le capital relationnel au travers de la marque, ou le capital technologique au travers des activités de recherche et de développement. A l'occasion de mes recherches bibliographiques, j'ai approfondi la question des relations entre les composants du capital immatériel dans le processus de création de valeur, soulignant ainsi les interrelations entre les différents composants du capital immatériel (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016).

Dans un second temps, j'ai répondu à un appel à projet de recherche lancé par l'ANC en juin 2016 avec Stéphane Lefrancq, sur le thème du taux d'actualisation dans la normalisation comptable. Nous nous proposons d'étudier les déterminants du taux d'actualisation utilisés dans le cadre des tests de dépréciation du goodwill. Notre projet n'a pas été retenu, mais les recherches bibliographiques réalisées dans le cadre de la réponse à cet appel ont souligné l'importance grandissante de la communication extra-financière dans le champ des actifs intangibles, notamment pour pallier les insuffisances du cadre comptable dans la reconnaissance de ces actifs particuliers. Les études empiriques de « *value relevance* », justifiant la différence entre la valeur comptable et la valeur de marché des entreprises par l'ajout d'information financière ou non financière dans les modèles de régression, mobilisent le goodwill comme une de ces variables explicatives (Amir & Lev, 1996; M.E. Barth *et al.*, 1998; Lev & Sougiannis, 1996). Ces mêmes auteurs soulignent la complémentarité des informations financières et non financières ainsi que la pertinence d'autres indicateurs non financiers pour évaluer les entreprises. Dans le cadre d'une autre réponse à appel à projet de l'ANC, nous aurons la possibilité d'approfondir la question de l'articulation entre la communication financière et extra-financière relative aux immatériels.

C. Stabilisation et prolongement

Les projets récents auxquels je collabore m'ont permis de stabiliser mes thèmes de recherche autour de la RSE et du capital immatériel ainsi que de leur possible interaction, le tout faisant l'objet d'une communication extra-financière de la part des entreprises.

** Dans le champ de la RSE*

La codirection avec Stéphane Saussier, Professeur des Universités à l'IAE Paris, de la thèse de Ouïam Kaddouri, doctorante à l'IAE Paris, m'a donné l'occasion d'approfondir la question de la communication relative à la RSE à travers le prisme de la théorie des parties prenantes.

Ouiam et moi avons coécrit une communication, que nous allons soumettre à une revue prochainement (**manuscrit n°8**) dans lequel nous mettons en évidence la notion de congruence entre la nature des activités socialement responsables des entreprises et leur cœur de métier, autrement appelé « *CSR fit* ». Celle-ci facilite la communication relative à leurs activités sociétales et réduit le scepticisme des parties prenantes. Le travail doctoral de Ouiam s'est inscrit dans la volonté d'enrichir cette notion de « *CSR fit* » en soulignant que, pour leur donner du sens, les activités sociétales de l'entreprise doivent non seulement être en phase avec la stratégie de l'entreprise mais aussi en ligne avec les besoins et les attentes de la société civile. L'avancement du travail doctoral de Ouiam nous a également permis de montrer que les entreprises développent leurs activités sociétales de plus en plus en partenariat avec des organisations extérieures, questionnant ainsi la théorie des parties prenantes.

La crise financière de 2008 a fourni un contexte d'étude de la communication extra-financière des entreprises extrêmement intéressant. L'effondrement d'institutions financières établies de longue date a renforcé la pression de la société civile sur les entreprises pour qu'elles communiquent davantage d'informations au sujet de leur gouvernance et de la soutenabilité de leur modèle économique. L'étude longitudinale des messages éthiques divulgués dans les lettres des dirigeants à l'occasion d'une communication — article coécrit avec Olivier Charpateau, Maître de conférences à l'université Paris Dauphine (**manuscrit n°11**), nous a conduit à montrer que les dirigeants, s'ils évoquent toujours l'importance de la performance financière dans leur lettre aux actionnaires, divulguent un message plus ou moins éthique selon la période et le secteur d'activité. Au plus fort de la crise financière, la communication aux actionnaires est orientée principalement vers les problématiques financières, tandis que pendant les années de sortie de la crise financière, les valeurs éthiques des dirigeants semblent coexister plus durablement avec les messages financiers présageant ainsi d'un discours relatif à la performance globale.

** Le capital immatériel*

L'étude des interrelations entre les composants du capital immatériel (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016) a montré l'importance significative des composants du capital immatériel dans le processus de création de valeur des entreprises. Les nombreux articles dans la presse économique soulignant le niveau record des valorisations boursières des entreprises, dont le modèle économique repose presque essentiellement sur le capital immatériel, ce qui offre matière à réflexion. Afin d'initier une réflexion sur la contribution des différents composants du capital immatériel à la performance financière des entreprises, nous avons avec Fabienne Berger-Remy, Maître de conférences à l'IAE Paris, réalisé une méta-analyse des recherches empiriques traitant de cette relation (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). Cette synthèse statistique de la littérature se propose de poser les bases d'un agenda de recherche sur la typologie des composants du capital immatériel selon leur nature, la combinaison et les interactions des composants du capital immatériel entre eux et pour finir la nécessité de déterminer des indicateurs de mesure les plus à même de traduire la création de valeur dans une perspective de rendre compte de cette performance mais aussi dans une perspective

managériale. Ce travail peut être considéré comme un préliminaire à la réponse que nous avons formulée à l'appel à projets de recherche de l'ANC sur le thème des immatériels.

** Les relations entre la RSE et le capital immatériel*

L'approfondissement de l'étude des interactions entre la RSE et le capital immatériel s'est fait grâce à différentes collaborations. Le travail de vulgarisation scientifique réalisé en 2015 en collaboration avec Fabienne Berger-Remy pour la revue Prodimarque sur la relation entre la RSE et la marque a montré que l'interaction entre la RSE et le capital marque était une notion concrète dans la communauté des professionnels du marketing. Dans une approche plus académique, la recherche menée en collaboration avec Ouïam Kaddouri a souligné que des activités socialement responsables bien intégrées dans le cœur de métier de l'entreprise favorisent l'identification et l'engagement des salariés à l'organisation ce qui participe au développement du capital organisationnel et humain de l'entreprise. Les relations entre la RSE et les différents composants du capital immatériel offrent des perspectives de recherche intéressantes, tant en termes de contributions théoriques que managériales. Je continue d'analyser la complexité de ces relations avec Charles Cho, professeur à la Schulich School of Business (York University), avec lequel j'ai une recherche en cours (**manuscrit n°10**), et Gregorio Martin-de-Castro, professeur à l'Université Complutense à Madrid avec lequel je collabore sur un article (**manuscrit n°9**). Lors du séjour de recherche de Gregorio Martin de Castro en décembre 2018 à l'IAE Paris, nous travaillerons sur le rôle du capital immatériel en tant que médiateur dans la relation entre RSE et performance financière.

** La communication extra-financière*

Dans le domaine de la RSE et du capital immatériel, l'information divulguée par les entreprises est source de multiples questions de recherche à partir des supports utilisés et du contenu de la communication.

Confrontées aux insuffisances du cadre comptable pour rendre compte du capital immatériel dans les états financiers, les entreprises ont recours à d'autres supports de communication comme leurs rapports annuels, les lettres des dirigeants ou bien leurs sites internet. L'étude de cette communication extra-financière s'avère pertinente pour approfondir les connaissances relatives aux immatériels et participer ainsi aux projets de normalisation de cette communication extra-financière. Dans cet objectif, j'ai obtenu un financement de l'ANC dans le cadre d'un appel à projet sur le thème des immatériels pour étudier les pratiques narratives des entreprises à propos des composants du capital immatériel contributifs à leur création de valeur. L'équipe projet, composée d'Elisabeth Walliser, Professeur des Universités à l'université Nice Côte d'Azur, Fabienne Berger-Remy, Maître de conférences à l'IAE Paris, Stéphane Lefrancq, Maître de conférences au CNAM, Laurence Morgana, Maître de conférences au CNAM, Milos Petkovic, assistant de recherche et moi-même, se propose d'élaborer une typologie du capital immatériel à partir des éléments narratifs divulgués dans les lettres des dirigeants de 241 entreprises du SP Euro 350. L'identification des composants du capital immatériel considérés comme stratégiques par les entreprises nous permettra de

proposer un cadre à cette communication extra-financière afin de préserver la fidélité des informations et d'en renforcer la pertinence. Après cette première phase, nous chercherons à expliquer l'articulation entre la communication financière et extra-financière en détaillant les déterminants de la communication extra-financière. Une réflexion est actuellement conduite sur les notes annexes aux états financiers proposant une modification sensible des exigences de communication relative aux actifs non représentés dans les états financiers. Nos travaux s'inscrivent dans les projets actuels d'évolution du corpus normatif et visent également à éclairer les contributions que l'ANC pourrait faire dans ce sens.

Les résultats de nos travaux seront présentés le 10 décembre 2018 lors des prochains États Généraux de la recherche en comptabilité comme introduction à une table ronde sur le sujet.

Dans le registre des pratiques discursives des entreprises, le rapport intégré, relevant d'une initiative de l'IIRC, coalition mondiale regroupant des investisseurs, différentes autorités de réglementation, instances de normalisation, représentants de la profession comptable et Organisations Non Gouvernementales (ONG), a pour ambition de faire évoluer le reporting des entreprises vers une communication consacrée à la création de valeur. L'objectif est d'améliorer la reddition des comptes et de favoriser l'exercice d'une gestion responsable à l'égard de l'ensemble des capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, relationnel et environnemental) par une meilleure compréhension de leur interdépendance. Le rapport intégré se propose de rendre compte des informations financières et non financières en couvrant notamment les activités socialement responsables des entreprises ainsi que les composants du capital immatériel participant à la création de valeur. J'ai questionné la capacité de réduction de l'asymétrie d'information relative au capital immatériel mais aussi au capital naturel des rapports intégrés publiés par les entreprises françaises dans un article à paraître dans la revue *Journal of Management and Governance* (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

La communication relative aux activités socialement responsables des entreprises a été très largement étudiée depuis le milieu des années soixante-dix. Les conclusions de ce courant de recherche soulignent l'importance du canal de communication utilisé pour limiter le scepticisme des parties prenantes. De nouvelles voies de communication semblent offrir des opportunités de recherche intéressantes. Une réflexion sur les canaux de communication non contrôlés par l'entreprise, dans le cadre du travail doctoral de Ouïam Kaddouri, nous a permis de montrer que le « bouche-à-oreille » émanant des salariés ou des parties prenantes permettait de crédibiliser les messages relatifs aux activités socialement responsables des entreprises. Dans le champ du capital immatériel, les canaux de communication plus informels mais supervisés par l'entreprise comme les fils « *twitter corporate* » offrent des perspectives de recherche intéressantes. Ces supports de communication vont être mobilisés dans le cadre du projet de recherche financé par l'ANC sur les immatériels pour certaines entreprises très représentatives d'un certain type de composant du capital immatériel pour lesquelles l'équipe projet réalisera des monographies.

Comment alors rendre compte de ces performances multidimensionnelles ? Quels indicateurs de mesure permettent de traduire de façon pertinente et fidèle la combinaison des différents composants du capital immatériel qui sous-tendent la création de valeur des entreprises ? Comment rendre compte des activités socialement responsables des entreprises ? Ces questions se posent de façon primordiale dans un contexte où la création de valeur dépend d'une combinaison de différents composants du capital immatériel interagissant avec des activités socialement responsables déployées par les entreprises dans le cadre d'une gestion intégrée comme le suggèrent la Commission Européenne et l'IIRC. Comme nous le verrons plus avant dans cette note de synthèse, les indicateurs quantitatifs ne mesurent qu'imparfaitement les pratiques responsables déployées par les entreprises et, dans ce contexte, des pratiques discursives peuvent dans une certaine mesure pallier ces insuffisances. De plus, le cadre comptable traduisant imparfaitement les composants du capital immatériel mobilisés par l'entreprise dans son processus de création de valeur, la divulgation volontaire d'informations extra-financières décrivant cette richesse peut être un complément nécessaire aux informations financières. L'articulation entre ces deux formes de reddition d'information est une question particulièrement prégnante (Bessieux-Ollier & Walliser, 2010; Gowthorpe, 2009; Wyatt, 2008). L'information discursive permet de compléter les éléments chiffrés dans la compréhension du modèle économique de l'entreprise pour aider à la prise de décision des investisseurs (J. Holland, 2003). Ces derniers, face à une reconnaissance incomplète des immatériels par les cadres comptables, soulignent l'importance des informations discursives relatives aux immatériels pour mieux appréhender leur articulation entre eux et avec les actifs tangibles dans le processus de création de valeur (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016; Mouritsen, 2003). Par ailleurs, la création de valeur issue du capital immatériel devenant significative pour certaines entreprises, il est nécessaire de réfléchir à des systèmes de management et de contrôle permettant de piloter cette performance mais aussi de favoriser l'adaptation de l'entreprise à des changements dans son environnement stratégique (Bisbe & Otley, 2004; Henri, 2006; Simons, 2000).

II. Éléments de positionnement théorique et méthodologique

A. Positionnement théorique

Le positionnement de la stratégie environnementale de Xerox a influencé le choix de mon ancrage théorique. Depuis le début des années soixante-dix, cette entreprise a déployé différentes activités, pratiques et innovations dans l'objectif de réduire l'impact sur l'environnement des photocopieurs et imprimantes, soit au cours de ses processus de production, soit au cours de l'utilisation des matériels par les clients. L'entreprise a investi, entre autres, dans une nouvelle usine de production de toner sur le site de Webster aux États-Unis (État de New York). Cette unité de production utilise les dernières technologies pour réguler la température du bâtiment afin de le rendre le moins énergivore possible dans les

conditions climatiques particulières du nord-est des États-Unis. Le groupe a également innové en lançant des copieurs équipés d'encre solide en lieu et place des cartouches de toner dont il a été prouvé qu'elles favorisaient le gaspillage du toner et pour lesquelles le processus de recyclage n'est pas toujours efficace. Les activités en faveur de la protection de l'environnement du groupe s'inscrivent très clairement dans l'objectif pour le groupe d'en retirer des avantages économiques comme une réduction des coûts de production, une position de premier arrivant sur le marché émergent des produits respectueux de l'environnement et éventuellement une position d'influenceur de la réglementation.

Cette stratégie environnementale déclinée par le groupe Xerox s'inscrit tout à fait dans le champ théorique de la NRBV (Hart, 1995, 1997; Hart & Ahuja, 1996). Ce cadre théorique suggère que l'entreprise peut obtenir deux types d'avantages économiques d'une stratégie environnementale proactive. Le premier est la baisse du coût de production générée par une diminution des dépenses énergétiques obtenues par la modification des processus de production. La pollution étant considérée comme le signe du gaspillage des ressources (M. E. Porter & van der Linde, 1995), chercher à la réduire conduit nécessairement à la diminution du gaspillage des ressources utilisées au cours des processus de production. D'après Hart (1995), toutes les pratiques dont l'objectif est de prévenir la pollution permettent non seulement de réduire le coût de production mais aussi de limiter les risques, et donc, les coûts, de non conformité aux contraintes réglementaires dans le domaine de la protection de l'environnement. Le deuxième avantage compétitif attendu de ces stratégies environnementales proactives est une position de premier arrivant sur le marché émergent des produits verts pour ensuite établir les règles du jeu de ce marché (Hart, 1995). Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit investir significativement dans la recherche et le développement de nouvelles technologies ou de nouveaux processus de production dans le domaine de la protection de l'environnement.

Ce courant théorique s'inscrit plus largement dans une perspective fonctionnaliste de la RSE qui appréhende la relation entre l'entreprise et la société sur le mode de l'intégration s'attachant à éclairer les conditions grâce auxquelles les buts de l'entreprise et de la société peuvent être intégrés (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007; Gond & Igalens, 2014). Cette vision fonctionnaliste de l'interface entreprise/société a très fortement cadré les approches de la RSE depuis les années soixante-dix. Selon cette perspective, la RSE peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société (Davis, 1973). La RSE remplit des fonctions sociales et répond à des nouveaux besoins exprimés par la société dès lors que les besoins fondamentaux d'ordre économiques et légaux ont déjà été satisfaits. La question de recherche qui a dominé ces travaux a été de savoir comment faire converger les buts de l'entreprise et ceux de la société, en étudiant la nature de la relation entre comportement socialement responsable et performance financière. La RSE est souvent envisagée comme un instrument permettant de concilier recherche de profit et bien-être social (Lanoie *et al.*, 2011; M. Porter & Kramer, 2006; M. E. Porter & Kramer, 2011). Les recherches fonctionnalistes sont caractérisées par le développement de concepts tels que la performance sociale de l'entreprise (PSE), visant à fournir une définition unique et intégrée du concept de RSE et à le mesurer afin de pouvoir étudier de façon rigoureuse ses liens à la

performance économique et financière (Donaldson *et al.*, 1995; McWilliams & Siegel, 2000; Waddock & Graves, 1997).

Cette perspective a fait l'objet d'un certain nombre de critiques dont celle de privilégier le point de vue de l'entreprise et donc de proposer un projet ambigu. L'entreprise agit-elle réellement pour le bien de la société dès lors qu'elle place la rentabilité de ses activités sociétales dans la balance ? Ne cherche-t-elle pas simplement à s'adapter aux attentes des parties prenantes sans perdre de vue la rentabilité de ses démarches ? Doit-on concilier rentabilité et engagement sociétal ? Face aux défis climatiques clairement identifiés, l'entreprise ne devrait-elle pas déployer des activités environnementales sans se préoccuper en premier lieu de leur rentabilité ? Centrée sur l'entreprise, cette vision s'oppose à une vision normative de la RSE qui cherche à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes des groupes, qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle avec les entreprises, peuvent être légitimes et doivent être prises en compte. Ce champ de l'éthique d'entreprise cherche à asseoir l'action managériale sur des fondements moraux, souvent universels, issus de la philosophie morale (Donaldson, *et al.*, 1995). Néanmoins, en adoptant un point de vue externe ou distancié par rapport à l'entreprise, la question de l'ancrage managérial des travaux fournis se pose. Ce courant normatif de la RSE s'inscrit dans les domaines de l'éthique ou de la sociologie pour lesquels la gestionnaire que je suis, ne semble pas très légitime. Dans la dichotomie « Entreprise Société », mon ancrage théorique s'inscrit davantage dans la vision « Entreprise » visant à une perspective managériale des travaux. Tout investisseur, tout dirigeant ou manager faisant face à des pressions sociales pour investir dans des activités sociétales va être amené à devoir justifier *ex ante* ou *ex post* ses décisions, en s'appuyant la plupart du temps sur une analyse de leurs impacts économiques. Beaucoup d'entreprises s'efforcent de justifier le déploiement de politiques RSE en évaluant les bénéfices attendus et les coûts de mise en œuvre de ces programmes. Mes travaux s'inscrivent dans la volonté d'aller au-delà du questionnement relatif à l'existence d'une corrélation générale entre PSE et performance financière pour chercher à comprendre pourquoi et comment, dans une organisation donnée, la recherche de la PSE peut contribuer à renforcer la performance financière.

Les développements récents de l'approche fonctionnaliste de la RSE ont souligné que la relation entre la PSE et la performance financière est difficile à établir (Orlitzky *et al.*, 2011; Pelozo, 2009). L'omission de certaines variables dans l'étude de la relation entre PSE et performance financière peut expliquer l'instabilité des résultats de ces études et la récurrence du débat. La RSE seule ne contribue pas à la performance financière de l'entreprise, mais elle y contribue grâce au capital immatériel de l'entreprise (Surroca, *et al.*, 2010). Il reste difficile empiriquement de mesurer l'impact de la RSE seule car elle est toujours associée avec un autre actif de l'entreprise comme sa marque, ses activités de R&D ou ses processus de production (McWilliams & Siegel, 2011). Les activités sociétales de l'entreprise contribuent au capital-marque de l'entreprise ou à sa réputation (Siegel, 2009), à la motivation et à l'implication des employés (Stuebs & Sun, 2010). Les activités sociétales sont considérées comme des coactifs car associées au capital humain, technologique ou relationnel qui eux, contribuent à la performance financière (McWilliams & Siegel, 2011; Siegel & Vitaliano, 2007).

Dans le champ de la protection de l'environnement, les développements récents de la NRBV (Alt *et al.*, 2015; Aragon-Correa & Sharma, 2003; Hart & Dowell, 2011; Hoffman *et al.*, 2012; Journeault, 2016) ont souligné l'importance des capacités organisationnelles dans l'obtention d'avantages compétitifs pour une entreprise déployant une stratégie environnementale proactive. L'étude de ces capacités environnementales que sont, l'intégration des attentes des parties prenantes, une vision partagée, une capacité à innover et une organisation apprenante, m'a conduit à étendre mes recherches bibliographiques à la notion de capacités et de ressources qui sont au cœur de la théorie des resource-based view (RBV) (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2011; Barney *et al.*, 2001).

La création de valeur générée par les différents composants du capital immatériel peut être analysée à travers le prisme de la RBV (L. C. Hsu & Wang, 2012; Y. Hsu *et al.*, 2009; Reed *et al.*, 2006). Selon ce cadre théorique, une ressource (observable donc tangible ou intangible) ou une compétence (non observable donc nécessairement intangible) procure à l'entreprise un avantage économique durable dès lors qu'elle est : (1) créatrice de valeur, (2) rare de par sa nature ou dans son exploitation, (3) difficilement imitable et (4) non substituable. Un certain nombre de critiques a été adressé à ce courant théorique dont celles d'être tautologique, de sous-estimer les facteurs exogènes, de ne pas être prescriptive, et d'ignorer qu'un même niveau d'avantages économiques peut provenir d'une combinaison de ressources et de compétences sans pouvoir la prescrire à l'entreprise (Brahma & Chakraborty, 2011; Priem & Butler, 2001). La critique considérant que cette théorie est tautologique, pourrait se résumer ainsi : « qui de l'œuf ou de la poule est né en premier ? » L'entreprise ne dispose-t-elle pas d'un avantage concurrentiel car elle dispose de ressources financières qui lui ont permis précisément d'acquérir ces ressources et/ou de développer ces compétences? Les ressources financières ne sont-elles pas un préalable au développement de ces ressources et compétences ? Il paraît donc difficile de tester empiriquement cette théorie (Priem & Butler, 2001). Une réponse apportée à cette critique est de mesurer ces ressources et compétences indépendamment des revenus qu'elles procurent (Dutta *et al.*, 2005). En effet, la mesure des ressources et surtout des compétences, particulièrement difficiles à percevoir du fait de leur intangibilité, permettra de les rendre visibles. Le fait de mesurer ces ressources et compétences permet aux organisations de les identifier, d'allouer au mieux les ressources financières en adéquation avec leurs rendements et donc de les manager (Martensson, 2009; Mouritsen, 2006). Nous voyons ici que la question de l'appropriation de la valeur créée par la ressource ou la compétence est prégnante dans le cadre théorique de la RBV afin de déterminer si la richesse créée est captée par l'entreprise, l'actionnaire ou le consommateur (Crook *et al.*, 2008).

L'étude de la mesure de la performance du capital immatériel offre des contributions théoriques intéressantes afin de déterminer quel indicateur, comptable, financier ou marketing, permet de traduire cette création de valeur. Les courants de recherche nord-américains et européens proposent des perspectives différentes sur la question de la mesure du capital immatériel. Le courant nord-américain s'intéresse aux outils de mesure à visée instrumentale, comme le *Balanced Scorecard* (R. Kaplan & Norton, 1992; R. S. Kaplan & Norton, 2001), à l'évaluation du capital immatériel, à la communication d'informations aux investisseurs et à l'élaboration de standards comptables (Amir & Lev, 1996; Lev, 2001; Lev & Sougiannis,

1996). La recherche européenne s'intéresse quant à elle au management du capital immatériel, aux éléments narratifs que les entreprises utilisent pour le décrire et aux interactions entre ses différents composants (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016; Mouritsen, 2003, 2006; Mouritsen, *et al.*, 2001). Je m'inscris dans ces deux courants de recherche en contribuant à la normalisation de la communication extra-financière tout en étudiant les pratiques discursives des entreprises relatives à leur capital immatériel, comme en atteste le projet que je codirige pour l'ANC. Ce projet de recherche s'attache à participer à la normalisation de la communication extra-financière afin que les informations divulguées à l'extérieur de l'entreprise soient pertinentes pour la prise de décision des investisseurs, homogènes pour faciliter les comparaisons et donnent une image fidèle de l'entreprise aux parties prenantes. Ces informations quantitatives peuvent également être utilisées à des fins instrumentales à l'intérieur de l'entreprise rendant concrète la gestion du capital immatériel par les managers en situation. Comme les critiques de la RBV l'ont souligné, les avantages économiques des entreprises proviennent cependant d'une combinaison des différents composants du capital entre eux et de leur interaction avec les actifs tangibles de l'entreprise. Dès lors, les pratiques discursives peuvent prendre le relais des indicateurs de mesure forcément réducteurs et peu à même de traduire la complexité des combinaisons de composants du capital immatériel mobilisées par les entreprises dans leur modèle économique. L'étude de ces pratiques discursives permettra de comprendre la réalité de la situation des entreprises en matière de capital immatériel.

B. Positionnement méthodologique

Mon expérience professionnelle a influencé le choix de mes objets de recherche, à savoir principalement des situations de gestion que j'interroge à la lumière de la NRBV ou de la RBV dans l'objectif de découvrir la structure sous-jacente, ou de comprendre l'objet empirique étudié, traduisant un projet de connaissance de type explicatif ou compréhensif. Au-delà des contributions théoriques, ces postures me permettent de contribuer aux pratiques managériales des entreprises (Allard-Poesi *et al.*, 2003).

Dans le cadre de mon parcours doctoral, j'ai articulé les articles composant ma thèse dans une démarche de recherche allant du général au particulier afin d'approfondir progressivement les connaissances académiques sur le sujet du management de la performance environnementale. Un premier article (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017) a permis d'analyser la littérature consacrée au management de la performance environnementale au moyen d'une analyse lexicale du contenu des résumés des articles traitant soit de « management environnemental » soit de « performance environnementale », et de proposer une typologie des travaux de recherche sur le sujet. Ce travail d'analyse a fait ressortir les thèmes majoritairement traités par la littérature académique, posant ainsi les bases de mon agenda de recherche sur le sujet (cf Figure 2). Les conditions de la relation entre la performance environnementale et financière ont été testées par le biais d'une méta-analyse des études empiriques traitant du sujet (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). Par la suite, une analyse lexicale du contenu des rapports annuels et des lettres des dirigeants entreprises industrielles a permis de catégoriser

le discours des entreprises en fonction des types de stratégies environnementales déployées (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Puis, une étude de cas réalisée dans l'entreprise Xerox a permis d'explorer les différents leviers des systèmes de contrôle de gestion influençant le développement de certaines capacités environnementales au cœur de la théorie des NRBV (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011) (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a).

Dans le cadre de mon parcours de chercheur, j'utilise différentes méthodes de recherche en fonction de l'objet de recherche et de la maturité des connaissances académiques sur le sujet. L'objet de recherche, défini comme une question ou une problématique au travers de laquelle le chercheur découvre ou construit la réalité, traduit le projet de connaissance du chercheur (Allard-Poesi & Maréchal, 2003). Les objets de recherche qui m'intéressent sont des objets empiriques que je cherche à expliquer ou à comprendre par le prisme théorique de la NRBV ou de la RBV. Le choix de ces objets de recherche empiriques s'explique par la volonté de questionner les pratiques de l'entreprise après les avoir vécues en situation pendant plusieurs années.

Dans la mesure où il n'est pas toujours possible de saisir pleinement la réalité extérieure dans sa globalité, l'utilisation de différentes méthodes de recherche permet de s'en approcher (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ainsi, les méthodes de recherche que j'utilise, complémentaires dans l'élaboration des connaissances, relèvent de démarches qui ont pour objectif de tester, d'analyser ou d'explorer la réalité.

- Tester regroupe l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie par le biais d'une démarche hypothético-déductive (Charreire & Durieux, 2003).
- Explorer ou analyser consiste à découvrir ou bien à approfondir les connaissances pour améliorer la compréhension d'un contexte complexe, emprunt d'observations nombreuses qu'il s'agit de structurer pour produire de nouveaux cadres conceptuels. La démarche privilégiée dans ce cadre est abductive (Gavard-Perret, *et al.*, 2008). En effet, l'abduction est une inférence logique qui confère à la connaissance un statut explicatif ou compréhensif qui doit être testée pour tendre vers une règle ou une loi. (Charreire & Durieux, 2003).

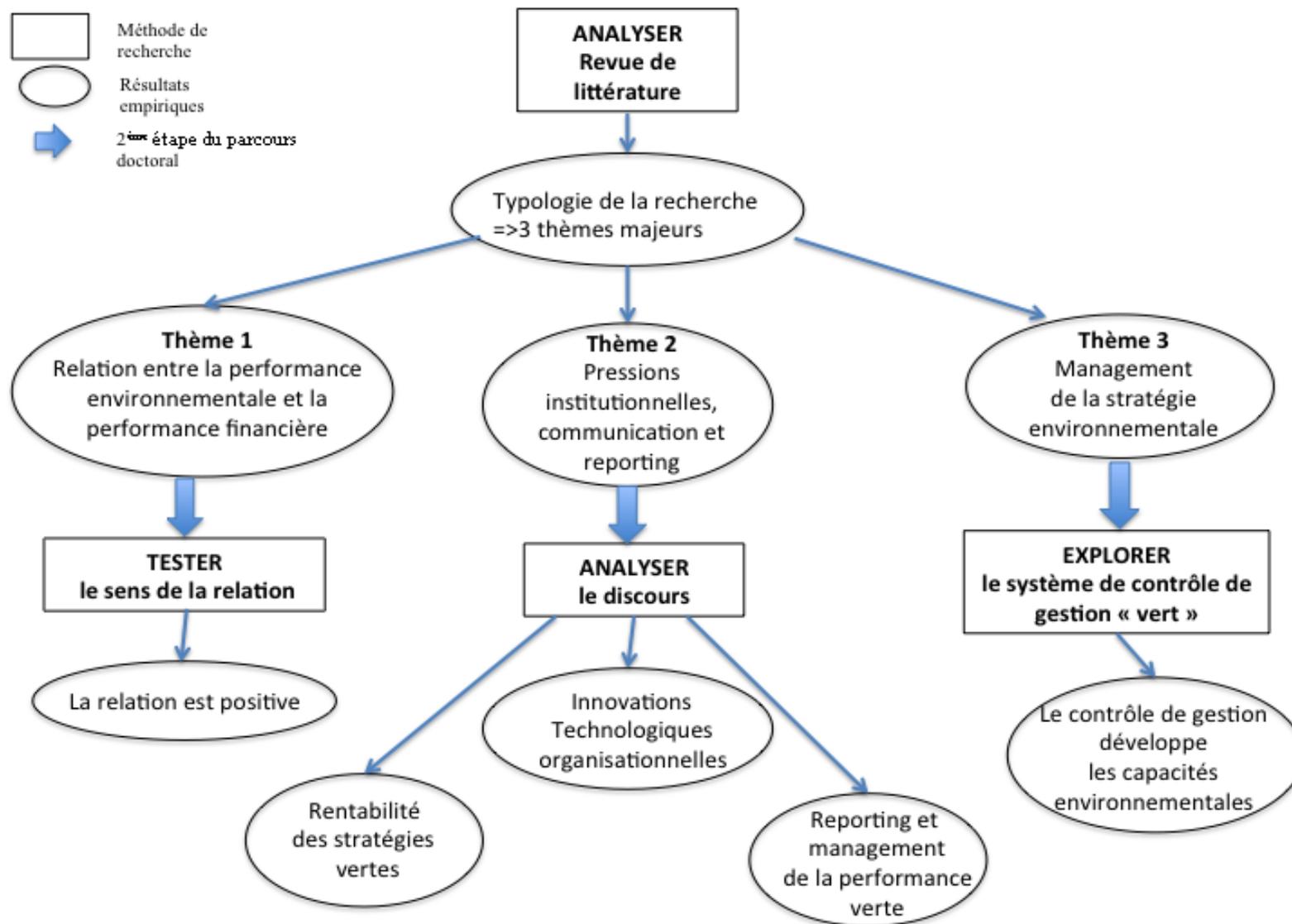


Figure 2 : Articulation des méthodes de recherche du parcours doctoral

Tester :

Lorsque l'objet de recherche consiste en une interrogation objective des faits, celle-ci se traduit par une mise à l'épreuve empirique d'hypothèses théoriques préalablement formulées. L'objet de recherche est élaboré à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité, ou entre les théories et les faits (Landry, 1995). L'objectif de ces recherches est de découvrir la structure sous-jacente de la réalité en testant les connaissances préalablement accumulées.

Dans cette perspective, une des méthodes que j'utilise est la méta-analyse. Cette méthode fait appel à plusieurs techniques et outils statistiques pour synthétiser, de manière intégrée et quantitative, un certain nombre d'études empiriques singulières portant sur un même sujet (**manuscrits n°1 et n°7**) (Albertini, 2013). Cette synthèse statistique de la littérature permet de clarifier des controverses, d'accroître la puissance statistique en augmentant la taille des échantillons et d'émettre de nouvelles hypothèses de recherche. La méta-analyse présente l'avantage de réduire les éléments arbitraires des revues de littérature traditionnelles en offrant une méthodologie reproductible (Laroche & Schmidt, 2004). Les objectifs des méta-analyses sont multiples : (1) tester des théories contradictoires pour expliquer une relation entre deux grandeurs dans un champ de recherche stabilisé voire ancien; (2) mettre fin à une controverse ou à un débat dans le cas de résultats empiriques contradictoires; (3) proposer un agenda de recherche dans un champ de recherche émergent (Shaw & Ertug, 2017). Cette méthode de recherche repose sur une collecte exhaustive de tous les travaux empiriques concernant une relation entre deux grandeurs dans l'objectif de fournir une vue holistique sur un objet de recherche en proposant une synthèse originale de la littérature. Certaines limites peuvent être adressées à cette méthode de recherche : l'absence des études qualitatives et des travaux conceptuels traitant de la relation en question suppose que le chercheur les considère dans son travail d'analyse préalablement à la formulation des hypothèses ; les différents indicateurs de performance mobilisés pour mesurer la performance financière, la performance environnementale ou les composants du capital immatériel, ainsi que les différents contextes d'études (zone géographique, durée des études, secteur d'activité) donnent l'impression de mélanger « les pommes et les oranges » ; l'endogénéité - la relation de causalité inverse (la performance financière détermine la performance environnementale ou la présence de composants du capital immatériel dans le modèle économique de l'entreprise) - n'est pas forcément prise en compte dans les études initiales. Néanmoins, cette méthode de recherche offre la rigueur et la puissance statistique pour déterminer le sens et la force d'une relation entre deux grandeurs (Laroche & Schmidt, 2004).

La première méta-analyse que j'ai réalisée se proposait d'étudier la relation entre la performance environnementale et la performance financière (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013), et la seconde concernait la relation entre le capital immatériel et ses différents composants et la performance financière (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). La première méta-analyse s'inscrivait clairement dans l'objectif de clore le débat, relativement ancien, sur la relation, positive ou négative, entre la performance

environnementale et la performance financière. Le choix de cette méthode de recherche s'expliquait par le grand nombre d'études empiriques réalisées sur le sujet depuis le milieu des années soixante-dix et la nécessité d'en faire une synthèse. En effet, ces recherches présentaient des relations positives ou négatives selon la zone géographique, le secteur d'activité ou le type d'indicateur de performance environnementale utilisé. Cette synthèse statistique a permis de clore le débat relatif à cette relation contribuant ainsi au cadre théorique de la NRBV. La seconde méta-analyse sur la relation entre le capital immatériel et la performance financière a été réalisée dans l'objectif de proposer un agenda de recherche car dans ce domaine, il n'y a pas de controverse sur le fait que le capital immatériel a une influence positive sur la performance financière. Nous aurions pu réaliser une revue classique de la littérature qui nous aurait permis de prendre en considération les études conceptuelles qui n'ont pas pu être intégrées dans la méta-analyse. Notre objectif de recherche visait à appréhender la force et le sens des différentes relations entre les différents composants du capital immatériel et la performance financière, ce qu'une revue classique de la littérature ne nous aurait pas permis de faire.

J'ai testé l'existence d'une relation entre la RSE et les composants du capital immatériel par le biais de méthodes de recherche hypothético-déductives comme l'étude des corrélations et des médiations entre ces différentes grandeurs. Dans le premier cas, il s'agissait d'étudier les corrélations entre la RSE et les composants du capital immatériel (**manuscrit n°10**), et dans le deuxième cas, il s'agissait d'étudier le rôle du capital immatériel comme médiateur dans la relation entre la RSE et la performance financière (**manuscrit n°9**). Dans les deux cas, les connaissances académiques accumulées dans le champ de la RSE et dans le champ du capital immatériel permettent de formuler des hypothèses sur l'existence de relations entre ces grandeurs et les résultats de ces travaux ont permis de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses. Dans les deux cas, l'étude des relations entre la RSE et le capital immatériel peut être également réalisée par le biais de méthode de recherche qualitative au sein d'une ou plusieurs organisations mais les résultats de ces méthodes ne sont pas généralisables statistiquement car elles dépendent de l'environnement dans lequel elles ont été étudiées. Ces méthodes de recherche à visée explicative m'ont permis de mettre à jour la structure de la relation entre la RSE, le capital immatériel et la performance financière. Ces études hypothético-déductives pourront être complétées le cas échéant par des recherches utilisant des méthodes qualitatives dans l'objectif de comprendre cette réalité dont la structure a été mise en lumière précédemment.

Explorer ou analyser :

Dans le cadre des méthodes de recherche dont l'objectif est d'analyser ou de comprendre la réalité, je privilégie l'analyse de contenu, thématique ou lexicale, des supports publiés par les entreprises, de documents internes à l'entreprise ou encore d'entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre d'études de cas non participantes.

Les recherches sur le contenu ont pour objectif de décrire l'objet de recherche pour en améliorer sa compréhension. Deux approches sont possibles pour ce type de recherche : la

première consiste à décomposer l'objet étudié en un certain nombre de caractéristiques élémentaires tandis que la seconde, dans laquelle je m'inscris davantage, est plus globale et vise à appréhender l'objet étudié dans son ensemble en identifiant les éléments qui composent l'objet ainsi que leur interdépendance (Allard-Poesi, *et al.*, 2003). Le principe est de regrouper les observations dans des catégories, des groupes homogènes qui permettent une compréhension plus fine de la réalité. Chaque catégorie est généralement représentée dans son ensemble par ce que l'on peut appeler une configuration type. Tout élément peut être ainsi caractérisé par sa similitude avec la configuration de la catégorie à laquelle il appartient. Le chercheur qui a recours aux configurations, introduit un certain ordre dans la complexité d'observations discrètes, discontinues et hétérogènes. Chaque catégorie sert de point de repère (Grenier & Josserand, 2003).

Les analyses de contenu sont classées en deux catégories en fonction des unités d'analyse retenues : les analyses lexicales et les analyses thématiques (Bardin, 2007).

- Les analyses lexicales, dans lesquelles le mot constitue l'unité d'analyse et qui s'intéressent à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours. Il s'agit de dresser la statistique des décisions de langues pour tracer la cartographie des associations lexicales en révélant les réseaux sémantiques ou modèle mentaux dont le texte porte la trace (Benzecri, 1969). Ces méthodes opèrent sur les seules propriétés statistiques des textes et peuvent mettre à jour les structures sémantiques qui les caractérisent (Moscarola *et al.*, 2002). Dans ce cas, différentes techniques statistiques des données permettent de faire des classifications, des catégories de discours. Ces méthodes de classification et de structuration permettent de réduire un jeu de données de grande taille à un plus petit nombre de classes (catégories) facilitant la compréhension des données initiales. Les analyses lexicales sont souvent utilisées de façon exploratoire, sans spécifier *a priori* la structure des relations entre les données, celle-ci émergeant entièrement de l'analyse statistique (Allard-Poesi, *et al.*, 2003). Elles sont utilisées pour analyser l'énoncé, c'est-à-dire ce que les acteurs ont voulu donner comme représentation de leur action dans l'organisation. Les analyses lexicales permettent d'éclairer les différents aspects du langage susceptibles de fournir des indices sur les représentations du locuteur. Le chercheur analyse les modalités du « dire » (Gavart-Perret & Moscarola, 1998).

Pour analyser le phénomène de la communication extra-financière, j'ai eu recours à l'analyse lexicale à plusieurs reprises. L'analyse lexicale des lettres des dirigeants a mis à jour des catégories de discours caractéristiques des différentes stratégies environnementales (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014), précisé le contour des relations entre les différents composants du capital immatériel (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016), ainsi que les relations entre la RSE et les composants du capital immatériel (**manuscrits n°9 et 10**). L'analyse lexicale des résumés des travaux de recherches a fait émerger des catégories de travaux de recherche relatifs au management et à la performance environnementale (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). L'analyse lexicale me permet d'identifier les thèmes récurrents du discours étudié et de proposer un agenda de recherche dans la lignée des thèmes mis en lumière. Une des limites de cette méthode est d'être potentiellement trop descriptive et de ne pas être très contributive sur le plan théorique. Pour éviter cet écueil, j'utilise cette méthode davantage

comme méthode d'exploration d'un nouveau champ de recherche pour lequel mes connaissances académiques relatives à ce sujet sont encore peu développées. Une autre critique est que cette méthode ignore le sens des phrases, car les classifications sont réalisées par le biais de méthodes statistiques appliquées sur le nombre de mots conservés dans le dictionnaire. De fait, le sens des phrases ne rentre pas en compte dans ces méthodes, même si les logiciels utilisés permettent de retourner au texte pour comprendre le sens du mot et éviter ainsi des problèmes d'interprétation. Une analyse syntaxique serait nécessaire pour accéder à la structure plus profonde et plus latente du discours. Si l'analyse lexicale permet de réduire et d'analyser une grande quantité de données variées, elle ne permet pas de saisir l'entière richesse d'un langage, ainsi que ses subtilités. En ordonnant des mots dans des catégories, toutes leurs connotations, toutes leurs nuances ne sont pas prises en compte (Allard-Poesi, *et al.*, 2003). Consciente de ces limites, j'utilise cette méthode sur un matériau, tels que les lettres des dirigeants ou les rapports annuels, dont les caractéristiques sont assez homogènes dans l'objectif d'identifier les thèmes récurrents à partir de la fréquence des mots-clés qui sont choisis par les rédacteurs de ces documents institutionnalisés. Le nombre important de documents étudiés dans le cadre de ces analyses lexicales me permet également de faire des inférences sur les discours étudiés grâce précisément à la répétition des mots sur un échantillon de grande ampleur.

- Les analyses thématiques ont pour unité d'analyse l'unité de sens, le plus souvent la phrase ou le paragraphe. Ces analyses cherchent à étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées. Elles s'attachent à découvrir, analyser et caractériser des phénomènes ou des processus (Allard-Poesi, 2003). Ces analyses permettent d'apprécier l'importance et/ou l'émergence de certains thèmes, dans le discours ou dans les documents publiés par l'entreprise, plutôt que de la mesurer. En révélant l'importance et/ou l'émergence de certains thèmes dans les discours ou dans les documents, l'analyse thématique suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies (Gavard-Perret, *et al.*, 2008). Le codage des documents permet de faire émerger des catégories de thèmes regroupant des unités de sens (phrases ou paragraphes) dont la signification est proche des aspects d'un phénomène. Une fois ce codage descriptif réalisé, le codage de second niveau, appelé codage thématique (Huberman & Miles, 1994) ou codage axial (Strauss & Corbin, 1998), regroupe les catégories descriptives initialement développées en catégories supérieures, dites méta-catégories ou méta-codes. L'étude des propriétés des catégories permet d'établir des relations entre les différentes catégories en vue de proposer un renouveau du cadre conceptuel ou de faire émerger une nouvelle théorie. Le processus d'élaboration des catégories peut être fait *a priori* ou *a posteriori* (Huberman & Miles, 1994). Dans les méthodes de catégorisation *a priori*, les catégories sont définies avant le codage effectif des données en s'appuyant sur le résultat de recherches antérieures ou sur le cadre conceptuel encadrant la recherche. Dans les méthodes de catégorisation *a posteriori*, le chercheur définit les catégories au cours du processus même de codages des données.

Les analyses thématiques m'ont permis de proposer un cadre conceptuel du rôle des systèmes de contrôle de gestion dans le développement des capacités environnementales des entreprises (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a), du rôle de la communication dans l'identification organisationnelle des employés (**manuscrit n°8**), du rôle des messages des dirigeants dans la réduction de l'asymétrie de l'information dans les rapports intégrés (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b), ou encore dans l'argumentation éthique des dirigeants (**manuscrit n°11**). L'objectif de ces recherches était d'analyser en profondeur le phénomène étudié, ce qui est possible avec une analyse qualitative des données s'appuyant davantage sur l'interprétation des données qu'avec les méthodes d'analyse lexicale.

Certaines de ces analyses thématiques ont été réalisées dans le cadre d'études de cas dont les objectifs étaient d'approfondir les connaissances relatives soit à l'utilisation des différents modalités de contrôle de gestion par une entreprise dans le développement de ses capacités environnementales et donc son capital organisationnel (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a), soit à l'utilisation de la communication sociétale dans l'identification organisationnelle (**manuscrit n°8**). Au cours de ces deux études de cas distinctes, les données ont été collectées par voie d'entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés par l'objet de recherche. Ces données ont été complétées par une étude de documents internes afin de permettre une triangulation des données. L'analyse des données collectées s'est faite par le biais d'un codage *a priori* à partir du cadre théorique mobilisé mais aussi par le biais d'un codage *a posteriori* afin de favoriser l'émergence de nouveaux cadres conceptuels. En effet, même définies *a priori*, les catégories construites à partir de la littérature ou des questions de recherche vont nécessairement évoluer au cours du processus pour mieux rendre compte du phénomène étudié (Huberman & Miles, 1994). L'objectif de ces travaux était de construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour les managers, de ce fait, l'étude de cas est la méthode de recherche la plus adaptée.

Les supports étudiés

Les supports étudiés de façon privilégiée sont les lettres des dirigeants aux actionnaires, les rapports annuels et les rapports intégrés même si je ne néglige pas les autres matériaux comme les documents internes et les entretiens. L'analyse de contenu, lexicale repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases ou paragraphes) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours. Analyser le discours revient donc à faire des inférences à partir des caractéristiques du message. Dans ce cadre, les lettres des dirigeants sont des instruments de communication particulièrement intéressants à étudier car ils ont pour objectif de promouvoir la vision stratégique de l'entreprise (Osborne *et al.*, 2001). Ce sont des formes de discours qui permettent de compléter les informations financières divulguées aux investisseurs et aux parties prenantes intéressées par la performance financière de l'entreprise (Yuthas *et al.*, 2002). Ces supports de communication sont privilégiés dans la communication entre l'entreprise et ses parties prenantes (Bournois & Point, 2006). L'information discursive relative au capital immatériel permet de compléter les éléments chiffrés dans la

compréhension du modèle économique de l'entreprise pour aider à la prise de décision des investisseurs (J. Holland, 2003). Les investisseurs, face à une reconnaissance incomplète des immatériels par les cadres comptables, soulignent l'importance des informations discursives relatives aux immatériels afin de mieux appréhender leur articulation entre eux et avec les actifs tangibles dans le processus de création de valeur (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016; Mouritsen, 2003).

En conclusion, mes travaux de recherche empruntent des méthodologies quantitatives ou qualitatives selon l'objet de recherche étudié et le projet de création de connaissances associé. Si les méthodes de recherche quantitatives, dans l'objectif d'expliquer ou de prédire, me sont plus naturelles, j'ai parfois recours à des méthodes de recherche qualitatives à visée plus conceptuelles. Ces éléments expliquent plusieurs points marquants de mes travaux :

- la volonté d'étudier des objets de recherche empiriques au travers du prisme théorique de la RBV ou de la NRBV ;
- un intérêt pour, d'une part, interroger ces objets de recherche dans l'objectif d'en découvrir la structure sous-jacente et, d'autre part, comprendre les significations que les managers attachent à la réalité (Allard-Poesi & Maréchal, 2003) ;
- une rationalisation managériale dans une perspective gestionnaire qui implique l'étude des mécanismes macro ou micro (Hatchuel, 2000). Dans ce cadre, il s'agit de combiner les niveaux macro, impliquant de découvrir les fondements des concepts, et un niveau micro impliquant l'étude de l'appropriation de ces concepts par les acteurs ;
- l'analyse lexicale comme méthode de recherche privilégiée, afin d'analyser les significations que les acteurs attachent à leur réalité managériale, leurs motivations et leurs intentions (Allard-Poesi, *et al.*, 2003).

Chapitre 2: Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise?

Le premier axe de mes travaux de recherche concerne l'étude des supports de communication utilisés par les entreprises pour divulguer des informations relatives à leurs activités sociales et environnementales et à leur capital immatériel.

Comme énoncé précédemment, les pratiques discursives des entreprises sont rendues nécessaires, d'une part, du fait des imperfections du système comptable pour rendre compte des différents composants du capital immatériel mobilisés par les entreprises dans leur processus de création de valeur et, d'autre part, du fait des pressions institutionnelles exercées sur les entreprises pour rendre compte de leurs performances sociales et environnementales. À ce titre, la question du support utilisé par les entreprises pour divulguer ces informations extra-financières revêt une importance particulière.

Les documents institutionnels comme le rapport annuel ou la lettre des dirigeants sont utilisés par les entreprises pour divulguer des informations relatives à leurs activités sociales et environnementales (Cho & Patten, 2007; Patten, 2002), mais aussi aux composants du capital immatériel mobilisés par les entreprises dans le cadre de leur modèle économique (Beattie & Thomson, 2007). Dans le champ de la RSE, d'autres moyens de communication émergent, comme le « bouche-à-oreille » qui s'appuie sur les salariés de l'entreprise préalablement informés par le biais des documents internes. Néanmoins, ces nouveaux supports de communication ne sont pas contrôlés par l'entreprise, ce qui pose nécessairement la question de l'information qui est divulguée (Du *et al.*, 2010). Qu'ils soient contrôlés ou non par les entreprises, les supports de communication leur permettent de divulguer des informations à propos de leurs activités sociétales dans le cadre de leurs relations avec leurs parties prenantes (Tata & Prasad, 2015). Pour pallier le risque de s'éparpiller sur différents supports de communication et donc d'avoir une information hétérogène selon les différents supports, certaines entreprises utilisent le rapport intégré pour communiquer des informations relatives aux différents types de capitaux — financier, manufacturier, intellectuel, relationnel, naturel et humain— mobilisés au cours de leur processus de création de valeur (Adams, 2015).

L'utilisation de ces différents supports de communication soulève cependant plusieurs questions : celle des destinataires de l'information, celle de l'homogénéité des supports et celle de la possibilité de normaliser leur utilisation.

Mes travaux de recherche ont questionné les supports externes et internes de communication permettant de développer des contributions théoriques à l'axe de recherche résumé ainsi : *Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise ?*

Les références des manuscrits supports de ce chapitre sont présentées dans le tableau synoptique (Tableau 3) ci-après ainsi que les questions de recherche, les données étudiées et les principaux résultats s'inscrivant dans cet axe de recherche.

Références des manuscrits supports de l'axe de recherche « Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise ? »

N°	Question de recherche	Données étudiées <i>Types de support</i>	Résultats en lien avec l'axe de recherche
2	Quel est le contenu du discours des entreprises en fonction de leur stratégie environnementale ?	<u>Lettres des dirigeants</u> et <u>rapports annuels</u> des 55 entreprises industrielles du CAC 40 de 2005 à 2010 <i>Externe</i>	La lettre des dirigeants est le support privilégié pour détailler les enjeux financiers et assez peu ceux des activités sociétales sauf si celles-ci ont un impact sur la performance financière de l'entreprise. La section « environnement » du rapport annuel est le support privilégié d'une communication maîtrisée et détaillée relative aux activités sociétales de l'entreprise.
3	Quelles sont les interactions entre les composants du capital immatériel ?	<u>Lettres des dirigeants</u> de 122 entreprises internationales de 2008 à 2012 <i>Externe</i>	La lettre des dirigeants est de plus en plus utilisée pour communiquer sur le capital immatériel surtout par les entreprises asiatiques et européennes évoluant dans les secteurs finance assurance, automobile et de l'informatique et télécommunication.
10	Avec quel composant du capital immatériel, la RSE est-elle la plus associée ?	<u>Lettres des dirigeants</u> de 122 entreprises internationales de 2008 à 2012 <i>Externe</i>	Les entreprises européennes ou asiatiques utilisent la lettre des dirigeants pour détailler quelque unes de leurs activités sociétales, à l'inverse des entreprises américaines qui n'y mentionnent que des éléments financiers.
11	Quelle est l'argumentation éthique des entreprises ? Cette argumentation éthique évolue-t-elle sur la période ?	<u>Lettres des dirigeants</u> de 46 entreprises du SBF 120 de 2007 à 2010 <i>Externe</i>	L'argumentation éthique est plutôt financière, signe que la lettre des dirigeants est principalement destinée aux actionnaires. Les valeurs sociétales sont présentées de façon irrégulière en fonction de la conjoncture économique.
6	Le rapport intégré permet-il de réduire l'asymétrie d'information ?	11 <u>rapports intégrés</u> d'entreprises françaises <i>Externe</i>	Le rapport intégré ne semble pas réduire l'asymétrie d'information. Le niveau d'information est très hétérogène et rend les comparaisons difficiles. Certaines entreprises confondent le rapport intégré avec le rapport de développement durable.
5	Comment une compagnie utilise-t-elle les quatre leviers de contrôle pour développer ses capacités environnementales ?	Entretiens, documents internes, rapports annuels, rapports de développement durable <i>Externe et interne</i>	Les documents internes sont utilisés pour communiquer la stratégie environnementale, les objectifs fixés et l'atteinte des résultats. Ils servent à faire adhérer les salariés à la politique environnementale, à les inciter à participer aux challenges environnementaux. Ils relayent le <i>credo</i> de l'entreprise.
8	Comment l'identification et l'engagement des salariés dans l'organisation peuvent favoriser la communication relative à la RSE ?	Entretiens, documents internes et externes <i>Externe et interne</i>	La communication informelle relative à la RSE est efficace dès lors qu'il y a congruence entre les activités RSE de l'entreprise et son modèle économique, des partenariats collaboratifs entre l'entreprise et ses parties prenantes, un soutien actif des managers, des activités RSE très enracinées dans le modèle économique de l'entreprise.

Tableau 3 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise?"

I. Les supports de communication externe

Les supports de communication externe sont diversement normés par les cadres comptables ou institutionnalisés par les pratiques des entreprises soulevant ainsi la question de savoir quels supports les entreprises utilisent pour communiquer. Si la publication du rapport annuel est obligatoire, son contenu normé et faisant l'objet d'une présentation aux actionnaires, la lettre des dirigeants, quant à elle, est un document institutionnalisé dans les pratiques de l'entreprise sans être pour autant obligatoire. Le rapport intégré n'est pas obligatoire et relève d'une pratique volontaire et encore peu répandue en France.

Mes travaux de recherche ont porté sur les différents supports de communication externe utilisés par les entreprises en utilisant des méthodes de recherche différentes mais complémentaires permettant une analyse exhaustive de ces supports. J'ai fait le choix de réaliser des analyses longitudinales afin de proposer des résultats stabilisés et contributifs.

A. Le lettre des dirigeants

Même si peu de travaux académiques ont étudié les lettres des dirigeants dans leur dimension énonciative (Point & Trebucq, 2015), celles-ci sont considérées comme des outils de communication importants au service du discours narratif du management dans l'objectif de faire partager la vision stratégique de l'entreprise aux investisseurs (Bournois & Point, 2006; Hooghiemstra, 2010). La lettre des dirigeants est considérée par la recherche académique comme une pratique récurrente, institutionnelle ou une forme de routine, formalisée pour celui qui l'écrit et celui qui la lit (Jarzabkowski, 2004). La littérature académique souligne que la lettre est utilisée pour influencer les impressions des lecteurs, d'autant que l'essor du principe d'*accountability* offre un terreau fertile au développement des pratiques de management des impressions (Frink & Ferris, 1998). Il semble que la lettre possède la structure d'un conte, en plus de rendre des comptes (Gendron & Breton, 2013; Point & Trebucq, 2015). De par sa construction, elle permet aux dirigeants de contrôler l'information divulguée en utilisant des expressions qui orientent le lecteur sur la manière de comprendre l'information énoncée (Hyland, 1998). Le décryptage des lettres des dirigeants publiées dans les rapports annuels permet de souligner que le management de l'impression devient une compétence essentielle pour communiquer avec les parties prenantes de l'entreprise : paraître compétent, impartial ou socialement responsable (Point, 2007). Dans le contexte de la communication extra-financière, les investisseurs utilisent ce document pour appuyer leur décision d'investissement car il pallie les insuffisances des informations financières relatives au modèle économique de l'entreprise (Henry, 2008; Hooghiemstra, 2010; Yuthas, *et al.*, 2002).

Mes travaux de recherche ont confirmé cette utilisation variable de la lettre par les dirigeants selon des caractéristiques intrinsèques ou des événements exogènes à l'entreprise (**manuscrits n°2, 3, 10 et 11**) (Albertini, 2014, 2016). Afin d'obtenir des résultats stables à la question de l'utilisation de la lettre des dirigeants comme moyen de communication, j'ai privilégié les études longitudinales allant de 4 à 6 ans, que ce soit pour des analyses lexicales

(**manuscripts n°2, 3 et 10**) ou thématiques (**manuscrit n°11**). Le résultat de mes travaux a montré que le volume de la lettre des dirigeants des grandes entreprises françaises a augmenté de façon constante et relativement significative entre 2005 et 2008. Par la suite, le volume des lettres des dirigeants a sensiblement augmenté en 2010 et 2011 que ce soit des grandes entreprises françaises ou internationales. Mes travaux ont souligné l'influence significative de la conjoncture économique sur l'utilisation de la lettre par les dirigeants pour faire passer des messages d'ordre financier comme pour rassurer les investisseurs (**manuscripts n°10 et 11**). Ce résultat s'inscrit dans les travaux de Point et Trébucq (2015) qui soulignent que les discours les plus orientés vers les actionnaires ne correspondent pas nécessairement aux entreprises qui ont les meilleures performances financières. Il ressort de mes travaux que si la crise économique influençait l'utilisation de la lettre par les dirigeants (**manuscrit n°11**), il n'en va pas de même pour les accidents environnementaux (**manuscrit n°10**). Ainsi, l'explosion en 2010 de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique n'a eu que peu d'échos sur la lettre des dirigeants des entreprises américaines. Par contre, la catastrophe nucléaire de Fukushima au Japon en 2011 a fait l'objet de longs développements par les dirigeants des entreprises asiatiques. La taille des entreprises peut aussi influencer l'utilisation de la lettre par les dirigeants pour faire passer des messages éthiques ou divulguer des informations sur le capital immatériel comme le font les grandes entreprises françaises ou internationales alors que les plus petites ou moins bien classées dans le *Fortune 500* ne divulguent que des messages financiers (**manuscrit n°10**). Pour conclure, mes travaux ont montré que l'utilisation de la lettre pour faire passer des messages autres que financiers est assez hétérogène et dépend de caractéristiques intrinsèques ou d'événements exogènes à l'entreprise.

B. Le rapport annuel

Dans sa directive du 22 octobre 2014, transposée en droit français le 19 juillet 2017, la Commission Européenne a choisi le rapport annuel comme support à la déclaration de performance extra-financière obligatoirement publiée par les entités cotées ou assimilées dont l'effectif moyen est supérieur à 500 salariés ou les entités non cotées dont le chiffre d'affaires net ou le total bilan dépasse 100 millions d'€. Ce nouveau dispositif affirme clairement une approche par la matérialité, et la recherche d'une information plus pertinente et plus utile pour les entreprises et leurs parties prenantes. La déclaration de performance extra-financière doit présenter le modèle d'affaires, les principaux risques sur de grandes thématiques non financières, les politiques et les diligences pour y répondre et leurs résultats et indicateurs clés de performance (Medef, 2017). En spécifiant que cette déclaration de performance extra-financière doit obligatoirement figurer dans le rapport annuel présenté aux actionnaires lors des assemblées générales, la Commission Européenne renforce le rôle du rapport annuel dans la divulgation d'informations relatives tant aux activités sociétales de l'entreprise que relative au capital immatériel. En France, dès 2001, l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) impose aux entreprises françaises cotées de renseigner des indicateurs de performances RSE dans le rapport annuel. Cette obligation d'utiliser le rapport

annuel, et non un rapport de développement durable distinct du rapport annuel, a été renforcée en 2010 par l'article 225 de la loi Grenelle 2 imposant aux entreprises de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'€ de chiffre d'affaires ou de total bilan de divulguer des informations relatives à leurs pratiques sociétales et de faire certifier ces informations par un organisme tiers indépendant.

L'évolution du contexte institutionnel français et européen souligne le rôle important donné au rapport annuel pour divulguer des informations extra-financières. Bien avant ce renforcement des pressions institutionnelles, la littérature a souligné le rôle majeur que le rapport annuel joue dans la communication des entreprises (Blacconiere & Patten, 1994; N. Brown & Deegan, 1998; Cho & Patten, 2007; L. Holland & Foo, 2003). Le rapport annuel est reconnu par la littérature comme un support institutionnel de communication permettant de comparer tant les performances des entreprises entre elles que leurs évolutions (Wiseman, 1982). La grande majorité des travaux académiques souligne les tentatives d'orienter la lecture et les interprétations des lecteurs des rapports annuels (Aerts, 2005). En effet, les dirigeants préfèrent souligner les informations positives plutôt que les informations négatives. D'une manière générale, ils s'accordent le bénéfice des bonnes performances et rejettent la responsabilité des mauvaises performances sur l'environnement extérieur (Clatworthy & Jones, 2003). Les rapports annuels peuvent être utilisés comme support de transmission d'informations possiblement biaisées ou comme moyen de nouer une relation particulière avec les actionnaires ou les parties prenantes. Le rapport annuel est bien plus qu'un moyen de rendre compte des performances financières des entreprises, c'est aussi un support de communication symbolique (Merkl-Davies *et al.*, 2011).

Les résultats de mes travaux de recherche confirment que le rapport annuel est au cœur du dispositif narratif des grandes entreprises, dans la mesure où il est utilisé pour divulguer des informations positives et assez homogènes d'une année sur l'autre (**manuscrit n°2 et 5**) (Albertini, 2014, 2018a). La quantité d'informations relatives aux activités sociétales présentée dans les rapports annuels est en constante augmentation sur la période 2005 à 2010 tant pour les entreprises françaises (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014), que pour le groupe Xerox sur la période 2008 à 2014 (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Mes travaux soulignent une certaine hétérogénéité de la communication selon la taille de l'entreprise, son niveau de profit et le secteur d'activité. Le contexte institutionnel influence significativement l'utilisation du rapport annuel pour présenter des informations soulignant leur conformité avec la réglementation. L'entrée en application de la loi NRE a imposé aux entreprises de divulguer des informations sociétales dans leur rapport annuel. Cette loi, considérée comme une *soft law*, ne prévoit aucune sanction si l'entreprise ne renseigne pas les indicateurs sociétaux prévus par la loi. Néanmoins, dès 2010, toutes les entreprises industrielles du SBF 120 avaient satisfait à la loi en renseignant tous les indicateurs prévus par le dispositif (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Les résultats de mes travaux confirment l'utilisation de ce rapport comme moyen d'influencer les impressions des lecteurs (Aerts, 2005). En effet les mots négatifs comme « pollution » ne sont quasiment jamais mentionnés dans le corps du rapport annuel des entreprises industrielles.

C. Le rapport intégré

Une pression croissante s'exerce sur les entreprises afin qu'elles divulguent des informations relatives à leur modèle économique ainsi qu'à leurs pratiques sociétales (Frias-Aceituno *et al.*, 2014; Lassini *et al.*, 2016). L'incomplétude des états financiers pour traduire la création de valeur issue du capital immatériel qui est soit généré en interne ou alors contrôlé suite à une acquisition par l'entreprise, incite les investisseurs à recourir à d'autres supports d'informations pour prendre leurs décisions (Cohen *et al.*, 2012; Wyatt, 2008). Le rapport intégré peut être considéré comme un moyen de satisfaire ce besoin croissant d'informations tant sociétales que relatives au capital immatériel mobilisé par les entreprises (Adams, 2015). Néanmoins, il ressort de mes travaux de recherche que le rapport intégré est assez diversement utilisé par les grandes entreprises françaises ce qui rend les comparaisons difficiles (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

En 2013, l'IIRC a publié un cadre de référence portant sur le rapport intégré défini, comme une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives conduisent l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme compte tenu de son écosystème (IIRC., 2013). L'IIRC est un groupement mondial comprenant des organismes de régulation, des normalisateurs, des organisations comptables ainsi que des ONG. Créé en 2010 par deux organisations préexistantes, le Global Reporting Initiative (GRI - 1947) et « The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S – 2004), l'IIRC considère que les rapports financiers ou non financiers, présentés par les entreprises devraient être intégrés. La notion de reporting étendu à toutes les ressources utilisées par les entreprises au cours de leur processus de création de valeur se trouve au cœur de ce cadre de référence. Ces ressources, que l'IIRC dénomme capital, sont au nombre de six : capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et relationnel, et pour finir naturel. Le principe est que l'entreprise détaille l'utilisation en amont de ces six capitaux dans son modèle économique ainsi que la création de valeur dans ces six capitaux en aval de ce modèle économique (IIRC., 2013).

Un certain nombre de critiques ont été adressées au rapport intégré comme celle d'être davantage destiné aux investisseurs et non aux parties prenantes de l'entreprise dans la mesure où la reddition d'informations concerne exclusivement la création de valeur pour l'actionnaire et non pas pour la société au sens large (J. Brown & Dillard, 2014; Flower, 2015; Milne & Gray, 2013). Par ailleurs, certains des capitaux utilisés par l'entreprise sont extérieurs à celle-ci donc non contrôlés, comme les infrastructures routières par exemple. Dans ce cas comment l'entreprise peut-elle rendre compte de l'utilisation d'un capital qu'elle ne contrôle pas ? De plus, l'IIRC a retenu un modèle de soutenabilité faible en considérant que la consommation du capital naturel peut être compensée par l'augmentation de n'importe quel autre capital comme le capital financier par exemple. La question de la substitution entre les différentes formes de capitaux est au cœur de la distinction entre les modèles à soutenabilité forte ou faible (Van den Bergh, 2010). Un modèle de soutenabilité forte reconnaît que les capitaux sont complémentaires mais non substituables, alors qu'un modèle

de soutenabilité faible considère que les capitaux, y compris le capital naturel, sont substituables (Ekins *et al.*, 2003; Figge, 2005). Pour finir, l'IIRC privilégie une présentation d'informations pertinentes pour l'entreprise sans imposer un cadre précis au reporting et suggère que seules les informations dont la matérialité est significative soient divulguées (Flower, 2015). Ainsi, l'entreprise peut rendre compte des informations relatives aux conséquences de ses activités sur la société ou sur l'environnement si elle les juge matérielles et pertinentes. Dans le cas contraire, elles ne seront pas divulguées.

Si le rapport intégré est obligatoire en Afrique du Sud et au Brésil, cette pratique de reddition de l'information extra-financière est adoptée par un nombre croissant d'entreprises, comme au Royaume-Uni, où ce nombre atteint 20% des entreprises cotées au FTSE100. L'utilisation de ce rapport tend à se développer aux Pays-Bas, en Espagne, en Australie et à Singapour. En France, en dépit d'un nombre croissant de grandes entreprises publiant un rapport intégré, mes travaux ont montré que cette pratique reste encore marginale probablement du fait d'une pression institutionnelle significative imposant aux entreprises la reddition d'un nombre important d'informations extra-financières (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). La France a été précurseuse dans la reddition obligatoire d'informations sociétales avec l'article 116 de la loi NRE, renforcé en 2010 par l'article 225 du Grenelle 2, et par la transposition en droit français de la directive européenne rendant obligatoire la déclaration de performance extra-financière. Le résultat de mes travaux sur l'utilisation du rapport intégré par les entreprises françaises a également montré qu'il ne réduisait pas l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les parties prenantes destinataires du rapport au même titre que les investisseurs. Sur les six capitaux présentés dans le cadre de référence de l'IIRC (2013), seuls trois capitaux sont régulièrement mentionnés par les entreprises, ce qui souligne ainsi une utilisation encore mal maîtrisée de ce type de rapport (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

Mes travaux ont souligné que le rapport intégré est souvent confondu avec un rapport de développement durable tant le volume d'informations relatives aux activités sociétales est important. Tout comme pour le rapport annuel, les entreprises se servent de ce rapport pour divulguer principalement des informations positives. Le résultat de ma recherche a montré que l'entreprise envoie trois catégories de signaux (Connelly *et al.*, 2011) : des signaux d'*intention* principalement sur l'exploitation du capital immatériel dans la stratégie de l'entreprise ; des signaux de *camouflage* qui correspondent à des informations délivrées sur les différents capitaux, à l'exception du capital naturel, ou des informations relatives aux activités sociétales déployées par l'entreprise afin de détourner l'attention du lecteur sur les conséquences de l'activité de l'entreprise sur le capital naturel ; des signaux de *besoins* qui détaillent l'importance du capital financier dans le modèle économique de l'entreprise afin que les investisseurs continuent à y investir. Mes résultats sont à prendre avec précaution du fait du nombre réduit d'entreprises (6) ayant divulgué un rapport intégré sur la période étudiée (2013 à 2016) soient 11 rapports intégrés au total (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). Nous développerons les perspectives de recherche relative à ce sujet à la fin de ce chapitre.

II. Les supports de communication interne

Dans le champ de la communication des activités sociétales de l'entreprise, la littérature a souligné l'émergence de nouveaux modes de communication partiellement contrôlés par l'entreprise. Néanmoins, s'ils sont considérés comme étant informels, ils jouent un rôle significatif dans la communication des activités sociétales de l'entreprise (Du, *et al.*, 2010). L'entreprise communique les informations sociales, environnementales ou organisationnelles à un public qui va les décoder et les analyser pour se faire sa propre opinion sur les caractéristiques de l'entreprise (Tata & Prasad, 2015). À ce titre, les salariés peuvent être considérés comme des relais de la communication de l'entreprise. L'identification des salariés aux valeurs sociétales déployées par l'entreprise leur permet, pour un tiers d'entre eux, de les relayer autour d'eux (Dawkins, 2005). Ces salariés sont considérés comme une source fiable d'information lorsqu'ils transmettent des informations relatives aux activités sociétales de l'entreprise (Vlachos *et al.*, 2014). Il est donc nécessaire que les informations sociétales soient diffusées aux salariés sous forme de *credo* afin qu'ensuite ils puissent relayer l'information par le biais du « bouche-à-oreille » par exemple.

J'ai analysé l'utilisation de ces moyens de communication internes à l'entreprise dans des contextes assez différents. Le premier est l'entreprise Xerox, où j'ai réalisé une partie de mon travail doctoral sur l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion comme moyen d'améliorer les capacités environnementales de l'entreprise (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Le second est une grande entreprise française spécialiste de la distribution du gaz dans le cadre du travail doctoral de Ouïam Kaddouri (**manuscrit n°8**). Dans les deux cas, des salariés ont été interrogés et les retranscriptions des entretiens ont été codées dans le cadre d'une analyse thématique pour analyser le sens des paragraphes dans leur contexte.

A. Les documents internes

Mes travaux ont souligné le rôle significatif des documents internes comme supports privilégiés pour diffuser les engagements et les objectifs sociétaux que l'entreprise s'est fixée. Ces documents sont utilisés pour communiquer les limites dans lesquelles la stratégie sociétale est déployée, mais plus encore, ils servent à faire adhérer les salariés aux objectifs sociétaux (**manuscrits n°5 et 8**) (Albertini, 2018a).

L'étude de cas que j'ai réalisée au sein de l'entreprise Xerox a montré que ces documents internes sont au cœur de deux leviers du système de contrôle de gestion présentés par Simons (1995), à savoir le levier « croyance-objectif » et le levier « limite-frontière ». Ces deux leviers permettent de transmettre pour le premier les objectifs fixés par l'entreprise et pour le second les pratiques interdites. Le premier levier permet de faire adhérer les salariés à la stratégie environnementale de l'entreprise et de les faire participer aux activités sociétales déployées par le groupe. Le second levier permet d'informer les porteurs des projets sociétaux du cadre réglementaire dans lequel ce projet doit s'inscrire (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). La diffusion de ces documents internes joue donc un rôle significatif auprès des salariés qui, comme nous allons le voir par la suite, peuvent être des relais de communication à l'extérieur de l'entreprise.

B. Les salariés

Les résultats de l'étude de cas réalisée avec Ouiam montrent que la communication des activités sociétales de l'entreprise par les salariés diffère en fonction de leur position hiérarchique ainsi que de leur fonction dans l'entreprise (**manuscrit n°8**). Plus la fonction du salarié est proche des activités sociétales déployées par l'entreprise, plus il lui sera facile de les présenter à l'extérieur de l'entreprise. La communication par le « bouche-à-oreille » orchestrée par les salariés sera plus importante si l'entreprise a un engagement pérenne dans des activités sociétales en adéquation avec son cœur de métier. Nos travaux montrent que la notion d'adéquation entre les activités sociétales et les métiers historiques de l'entreprise se révèle très importante dans la communication des activités sociétales par les salariés (**manuscrit n°8**). Même si ces résultats soulignent le rôle significatif que peuvent jouer les salariés dans la diffusion des informations sur les activités sociétales de l'entreprise, ces résultats sont à prendre avec précaution car ils sont issus d'études de cas fortement contextualisées et donc non généralisables statistiquement, mais généralisables analytiquement.

III. Contributions à l'axe de recherche

Ce premier axe de recherche s'appuie sur l'analyse d'une diversité de supports de communication que ce soient des documents externes et donc institutionnels, ou des documents internes, maîtrisés par l'entreprise. Le choix d'études longitudinales a permis d'appréhender l'évolution de l'utilisation de ces supports par les entreprises sur la durée et donc d'obtenir des résultats stabilisés.

Il ressort de mes travaux de recherche que la lettre des dirigeants est principalement destinée aux investisseurs. Si la zone géographique peut influencer dans une certaine mesure le destinataire de la lettre en l'adressant légèrement davantage aux parties prenantes pour les entreprises européennes ou asiatiques, la lettre est destinée exclusivement aux actionnaires pour les entreprises américaines. Son utilisation, très hétérogène selon les entreprises, rend les comparaisons difficiles. Servant de support de communication pour présenter les principaux événements de l'année passée et les éléments de la stratégie future, son contenu ne saurait être normé dans l'objectif d'en faire un support de communication obligatoire de la performance extra-financière de l'entreprise.

Le rapport annuel est actuellement le support privilégié pour transmettre des informations relatives aux activités sociétales de l'entreprise. C'est un document institutionnel et obligatoire faisant l'objet d'une présentation aux actionnaires. Ces aspects en font un document reconnu dans la divulgation d'informations extra-financières, au point que la Commission Européenne l'a choisi comme document de référence dans lequel les entreprises concernées doivent publier leur déclaration de performance extra-financière, ainsi que les

institutions françaises qui ont privilégié le rapport annuel pour le reporting des activités sociétales des entreprises plutôt qu'un rapport de développement durable distinct. Mes travaux ont confirmé la littérature sur le fait que le vocabulaire positif systématiquement utilisé en fait un outil de communication « policé », utilisé pour manipuler les impressions des lecteurs. Dès lors, il peut être davantage perçu comme un outil au service de la légitimité de l'entreprise (Cho & Patten, 2007; Cho *et al.*, 2010; Cormier & Magnan, 1999; Sinclair-Desgagné & Gozlan, 2003).

Mes travaux ont souligné que le « bouche-à-oreille » relayé par les salariés peut être un support de communication efficace dès lors que ceux-ci sont directement informés des activités sociales et environnementales de l'entreprise grâce à la diffusion de documents internes leur présentant les objectifs et les contraintes de la stratégie sociétale de l'entreprise. Ils peuvent diffuser à l'extérieur de l'entreprise des informations circonstanciées sur les pratiques réelles de l'entreprise si tant est que la stratégie sociétale ait du sens par rapport au métier de l'entreprise et qu'elle corresponde à un engagement de longue date auquel l'employée peut s'identifier. Si les salariés peuvent être, dans une certaine mesure, le relais de communication de l'entreprise en matière d'activités sociétales ou de capital-marque, il faut souligner que leur discours n'est pas contrôlé par l'entreprise ce qui s'avère problématique dans le cadre de la communication extra-financière.

Le rapport intégré semble se positionner comme un puissant outil de communication extra-financière par l'objectif qu'il s'est donné de proposer une nouvelle forme de reporting sur la création de valeur pour des entreprises soucieuses d'inscrire leur modèle économique dans une perspective de développement durable. Un certain nombre de points doit être relevé concernant cette initiative qui expliquent dans une certaine mesure ses débuts un peu hésitants en France tout du moins.

Si à l'origine, l'IIRC a été créé par la volonté de deux organisations¹ soucieuses de participer au développement des activités sociétales dans les entreprises et par là-même de les inciter à élargir leur reporting à des informations extra-financières, finalement la composition du conseil de l'IIRC a privilégié un reporting tourné vers l'actionnaire aux dépens des parties prenantes davantage intéressées par les activités sociétales de l'entreprise. La majorité des 40 membres du conseil de l'IIRC sont des représentants de la profession comptable comme l'IASB², le FASB³, l'IFAC⁴, les dirigeants des « Big Four⁵ » et des dirigeants d'entreprises multinationales comme Nestlé, Tata ou HSBC, entre autres. La surreprésentation de la profession comptable par rapport aux organisations soucieuses des problématiques sociales et environnementales au sein du conseil a influencé l'objectif de la reddition d'informations et le lecteur privilégié du rapport intégré. Dès lors, l'information divulguée, si elle pertinente pour un investisseur, dans la mesure où elle lui permettra de prendre une décision, s'avère

¹ Global Reporting Initiative et Prince Accounting for Sustainability Project

² International Accounting Standard Board, normalisateur comptable international

³ Financial Accounting Standard Board, normalisateur comptable américain

⁴ International Federation of Accountants représentant la profession comptable au niveau mondial

⁵ Les « Big Four » représentent les plus grands cabinets comptables : Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PWC

insuffisante dans le champ de la RSE. Le modèle de soutenabilité préconisé par le cadre de référence est un modèle où le capital naturel est un capital substituable par toute autre forme de capital, niant ainsi les enjeux réels en termes de changement climatique. Par ailleurs, l'absence de normativité imposée par le cadre de référence, tant sur la forme que sur le fond, réduit singulièrement la possibilité de comparer les entreprises et laisse à l'entreprise la possibilité de ne pas rendre compte d'informations pertinentes pour les parties prenantes dès lors qu'elle considère que cette information n'est pas matérielle ou trop onéreuse à obtenir. Cette caractéristique réduit la portée du rapport intégré comme support de communication des informations extra-financières.

Ainsi, l'entreprise peut utiliser différents supports pour communiquer de façon extra-financière, comme la lettre des dirigeants, le rapport annuel, le rapport intégré et le « bouche-à-oreille ». Mes travaux de recherche ont montré que ces documents sont complémentaires dans la communication extra-financière dans la mesure où la lettre des dirigeants est plutôt destinée aux investisseurs alors que le rapport annuel est plutôt destiné aux parties prenantes. Une présentation simplifiée des principales contributions de cet axe de recherche est proposée dans le Tableau 4 ci-après.

Supports		Lettres des dirigeants	Rapports annuels	Rapports intégrés	Bouche-à-oreille
Destinataires	Actionnaires	+++	+++	+++	-
	Autres parties prenantes	+	++	+	+++
Thèmes	RSE	+	+++	+	+++
	Capital immatériel	++	++	+++	---
	Institutionnalisé	++	+++	+	---
	Homogène	--	++	--	---
	Normalisé	---	++	-	---

Tableau 4 : Comparatif des supports de communication extra-financière utilisés par les entreprises

Nous pouvons remarquer que le rapport annuel semble être le document le plus à même de s'adresser aux différentes parties prenantes de l'entreprise. De plus, il est utilisé de façon relativement homogène par les entreprises et son contenu est plutôt normalisé en ce qui concerne les informations extra-financières. C'est probablement la raison pour laquelle la Commission Européenne en a fait le support attitré de la déclaration de performance extra-

financière des entreprises et a, de fait, relégué le rapport intégré à un rôle secondaire dans la communication extra-financière des entreprises. Les documents internes ne sont pas présentés dans ce tableau récapitulatif car ils ne sont diffusés à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont destinés aux salariés qui relayent les informations relatives à la RSE à l'extérieur de l'entreprise par le biais du « bouche-à-oreille ». Si ce support de communication est de plus en plus important, il n'est cependant pas contrôlé par l'entreprise, ce qui pose la question de la fiabilité et de l'homogénéité des informations diffusées.

Les résultats de mes travaux de recherche confirment les conclusions de la littérature existante sur le fait que ces rapports sont rédigés dans l'objectif d'influencer les impressions des lecteurs, ce qui appelle soit à faire auditer et certifier par des organismes tiers indépendants le contenu de ces informations extra-financières, soit à normaliser le contenu des informations que les entreprises doivent divulguer dans le cadre de leur communication extra-financière, ce qui est l'objectif de la Commission Européenne avec la déclaration de performance extra-financière.

Chapitre 3: Comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE ?

Les activités sociétales mises en place par les entreprises font l'objet d'une intense communication et le capital immatériel, au cœur de la création de valeur des entreprises, est imparfaitement reconnu par le cadre comptable international. Après avoir analysé les supports utilisés pour communiquer de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise, mes travaux de recherche ont porté sur le contenu de cette communication extra-financière permettant aux entreprises de divulguer des informations relatives à leur performance globale, définie comme la performance économique, combinaison d'actifs tangibles et intangibles, sociaux et environnementaux. Le contenu de la communication extra-financière concerne des informations relatives aux activités sociales et environnementales, mais aussi au capital immatériel créateur de valeur, en dépit des pratiques actuelles des entreprises enclines à ne divulguer que des informations sur leur RSE.

Dans le champ de la RSE, la littérature académique a montré que les entreprises ont significativement augmenté le volume de leur communication pour satisfaire aux pressions croissantes des parties prenantes ou des institutions vers davantage de transparence dans les informations divulguées (N. Brown & Deegan, 1998). Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il ressort de mes travaux de recherche que les entreprises utilisent principalement le rapport annuel pour divulguer ce type d'informations (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014; Cho, *et al.*, 2010). La recherche académique tout comme certaines ONG ont souligné que cette communication pouvait être utilisée par les entreprises pour maintenir ou restaurer leur légitimité (Cormier & Magnan, 1999; Hackston & Milne, 1996). Cette utilisation de la communication environnementale à des fins de légitimité a été particulièrement démontrée dans le cas des entreprises polluantes, ce qui a eu pour effet d'augmenter le scepticisme des parties prenantes (Antheaume, 2001; Cho, 2009). En effet, le ton positif des rapports de développement durable publiés par les grandes entreprises a eu tendance à renforcer l'asymétrie d'information entre l'entreprise et les parties prenantes qui ne peuvent pas déterminer l'engagement réel des entreprises dans leurs activités sociétales (McWilliams & Siegel, 2011). Les écarts entre les discours et les pratiques ont aussi été relevés par des ONG comme celle des Amis de la Terre qui tous les ans dénonce les impacts négatifs de l'activité des entreprises et spécialement celles qui se « blanchissent » avec un discours vert. Dans l'objectif de normaliser les informations sociales et environnementales publiées par les entreprises, la France a adopté deux lois¹ qui encadrent le contenu de ces informations en imposant aux entreprises de rendre compte de leur performance sociale et

¹ La loi NRE – article 116 – en 2001 et la loi Grenelle 2 – article 225 - en 2010

environnementale via une grille d'indicateurs. Ces lois ont préféré inciter, et non obliger les entreprises à divulguer des informations, de sorte qu'elles ont été très critiquées pour l'absence de sanction en cas de non-divulgaration d'information ou de divulgation de fausses informations. Si l'entreprise considère qu'elle ne poursuit pas de politique en relation avec l'une des thématiques listées, elle peut s'abstenir de communiquer ces informations comme le prévoient ces lois autorisant des exceptions à l'obligation de reporting. La reddition d'informations sociétales semble bien être entrée dans les pratiques des entreprises à en juger par le nombre de grilles de reporting utilisées, plus de 300 à ce jour, et le nombre d'entreprises européennes qui publient un rapport dans lequel elles présentent leurs démarches sociales et environnementales, plus de 74% d'entre elles actuellement.

En France, la valeur des actifs incorporels, assimilés au capital immatériel, non inscrits au bilan atteint fin 2016 un montant de 416 Mds€, en progression de 14% par rapport à 2015. Elle représente 31% de la valeur boursière globale et cela constitue le niveau le plus élevé depuis 2007¹. Dans ce contexte, les apporteurs de capitaux, confrontés à une reconnaissance incomplète des immatériels par les cadres comptables, soulignent l'importance de ces informations discursives pour mieux appréhender leur articulation entre eux et avec les actifs tangibles dans le processus de création de valeur. Dans cette perspective, l'absence de normalisation de cette communication au-delà de celles concernant les incorporels inscrits au bilan, paraît préjudiciable à la pertinence des états financiers. Les limites de la reconnaissance comptable des actifs incorporels sont connues depuis longtemps, et elles ont été invoquées pour expliquer l'écart entre valeur comptable et valeur de marché (Cazavan-Jeny, 2004). De plus, quand un traitement comptable est prévu, l'information fournie peut rester pauvre (Disle & Janin, 2015), voire de nature à peser sur la performance boursière de l'entité (Cazavan-Jeny & Jeanjean, 2005).

Cette problématique est bien identifiée par l'IASB, même si ce sujet a été traité relativement tardivement, par rapport à d'autres thèmes. Ce n'est qu'en 1996 que les travaux débutent sur les incorporels, à l'origine en liaison avec les normes relatives aux coûts de recherche et de développement (IAS 9) et au regroupement d'entreprises (IAS 22). Le processus fut marqué par des débats tendus autour de la question de la reconnaissance des incorporels générés en interne et de la durée d'amortissement de ces actifs particuliers. Le remplacement de la norme IAS 22 par la norme IFRS 3 sur les regroupements postérieurs à mars 2004 introduit la fin de l'amortissement du goodwill notamment. La révision de cette norme en 2008 supprime l'exigence de mesure fiable, permettant une inscription plus aisée d'actifs incorporels liés au marketing, à la clientèle, au domaine artistique, aux contrats et à des technologies, avec pour conséquence la réduction de la part affectée au goodwill.

La norme relative aux actifs incorporels (IAS 38), révisée en 2008, introduit une dissymétrie en proscrivant l'inscription à l'actif de tout un ensemble d'éléments : « l'acquisition, le développement, le maintien ou l'amélioration de ressources incorporelles telles que des connaissances scientifiques ou techniques, la conception et la mise en place de nouveaux

¹ 11^{ème} étude Ricol Lasteyrie et EY – Profil financier du CAC 40 - 2017

procédés ou systèmes, licences, propriété intellectuelle, connaissance du marché et marques commerciales y compris les noms de marque et les titres de publication » (IASB 2008, para. 9). Ainsi, seuls les actifs immatériels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises peuvent faire l'objet d'une inscription dans les états financiers. Il y a là une césure entre les actifs incorporels, dont l'inscription au bilan est rendue possible par une norme comptable, et le capital immatériel qui s'étend au-delà des incorporels et dont la reddition des comptes ne peut être que dans l'information publiée et non dans les comptes eux-mêmes.

Dans l'objectif d'améliorer la communication du reporting financier, l'IASB a fait de ce thème un point central de son agenda de travail pour les prochaines années. Trois principales préoccupations relatives à la divulgation d'informations dans les états financiers ont été relevées : (1) les informations pertinentes ne sont pas suffisantes pouvant conduire à des décisions d'investissement ou de prêt inappropriées ; (2) des informations non pertinentes sont divulguées, ce qui peut masquer des informations pertinentes et réduire la compréhensibilité des états financiers ; (3) les informations pertinentes ne sont pas toujours communiquées de manière efficace ce qui peut réduire la fiabilité des états financiers. Dans la perspective d'améliorer le contenu informationnel du reporting financier, l'IASB a publié en 2017, un document de travail, *Disclosure Initiative – Principles of Disclosure*, posant les bases d'une réflexion autour d'une normalisation de la communication extra-financière tant dans les informations à divulguer dans les *notes* annexes, qu'à leur pertinence pour les utilisateurs des états financiers et que leur qualité informationnelle. La question de la pertinence de l'information comptable a déjà été abordée, mais pour l'essentiel sur le sous-champ des seuls incorporels (Beldi *et al.*, 2010; Cazavan-Jeny & Jeanjean, 2005; Lenormand & Touchais, 2008). Si certaines plaident en faveur de l'inscription de certains éléments nouveaux au bilan, elles ont comme préoccupation centrale d'apprécier l'intérêt des pratiques de comptabilisation en vigueur ou de leurs évolutions envisagées (Cazavan-Jeny & Jeanjean, 2005). Mes travaux ne s'inscrivent pas dans cette perspective, mais plutôt dans le prolongement de celle proposée par Gröjer (2001), faisant de la classification des immatériels un modèle heuristique permettant la construction d'une interprétation. L'analyse approfondie des composants du capital immatériel permettra de mieux identifier leur nombre et leurs contours dans un objectif de proposer un cadre normatif relatif aux informations divulguées par les entreprises à leur sujet.

Le capital immatériel semble jouer un rôle important dans la relation entre la RSE et la performance financière. Les développements récents de la perspective fonctionnaliste de la RSE suggèrent que l'omission de certaines variables explique la diversité des résultats des études empiriques qui ont étudié cette relation (McWilliams & Siegel, 2000; Pelozo, 2009). La RSE ne semble pas contribuer directement à l'amélioration de la performance financière, mais davantage par le biais d'autres actifs tangibles ou intangibles de l'entreprise (Surroca, *et al.*, 2010). En d'autres termes, le capital immatériel est l'élément qui favorise la convergence à long terme des intérêts de l'entreprise et de la société civile. Si les ressources peuvent être acquises par l'entreprise, comme les marques, les brevets ou les licences, les compétences, quant à elles, ne peuvent pas être acquises, comme la RSE par exemple. Ces compétences sont développées en interne et sont souvent enracinées dans l'entreprise. De fait, le

développement de telles compétences s'inscrit nécessairement dans un horizon temporel long offrant à l'entreprise l'occasion d'intégrer les attentes de la société civile et de l'entreprise. La littérature distingue généralement trois composants du capital immatériel, à savoir le capital humain, structurel et relationnel, sans pour autant souligner leur forte interdépendance dans le processus de création de valeur des entreprises.

L'interaction entre les composants du capital immatériel d'une part, et le capital immatériel et la RSE d'autre part, rend leur inscription au bilan quasiment impossible, renforçant la demande d'informations extra-financières. Mes travaux de recherche ont porté sur le contenu relatif à la RSE, au capital immatériel, ainsi que celui relatif aux interactions entre le capital immatériel et la RSE contribuant à l'axe de recherche résumé ainsi : « *comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE ?* »

Les références des manuscrits supports de ce chapitre sont présentées dans le Tableau 5 ainsi que les questions de recherche, les données étudiées et les principaux résultats s'inscrivant dans cet axe de recherche.

Références des manuscrits supports de l'axe de recherche résumé par la question : « Comment le contenu de la communication extra-financière traduit-il la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE? »

N°	Question de recherche - Contenu étudié	Données étudiées	Résultats en ligne avec l'axe de recherche
11	Quelle est l'argumentation éthique des entreprises ? Cette argumentation éthique évolue-t-elle sur la période ? <i>Éthique</i>	Lettres des dirigeants de 46 entreprises du SBF 120 de 2007 à 2010	L'argumentation financière (Friedman) prévaut dans le discours des dirigeants, suivie par l'argumentation relative à la RSE (Freeman) et au cadre normatif (Spinoza). La conjoncture économique influence de façon significative l'argumentation éthique des dirigeants.
2	Quel est le contenu du discours des entreprises en fonction de leur stratégie environnementale ? <i>Stratégies environnementales</i>	Lettres des dirigeants et rapports annuels des 55 entreprises industrielles du CAC 40 sur la période 2005 à 2010	Sur la période étudiée, le discours environnemental devient de plus en plus précis et technique. Les entreprises mentionnent des pratiques environnementales concrètes, les innovations, le reporting ainsi que la mise en place de systèmes de management de la performance environnementale. Le contenu du discours reste néanmoins positif et assez homogène.
5	Comment une compagnie utilise-t-elle les quatre leviers de contrôle pour développer ses capacités environnementales ? <i>Stratégies environnementales</i>	Entretiens, documents internes, rapports annuels, rapports de développement durable	Les informations diffusées en interne concernent les objectifs des challenges fixés par l'entreprise, détaillent les meilleures pratiques, les innovations environnementales ainsi que les contraintes environnementales réglementaires. Les informations divulguées à l'extérieur présentent les challenges et les résultats en matière d'activité environnementale.
3	Quelles sont les interactions entre les composants du capital immatériel ? <i>Capital immatériel</i>	Lettres des dirigeants de 122 entreprises internationales de 2008 à 2012	Le discours des dirigeants relatif aux immatériels peut être catégorisé en cinq classes. Les deux premières classes du discours montrent une interaction des trois composants du capital immatériel ensemble, alors que les trois autres classes montrent des interactions de deux composants du capital immatériel à la fois.
6	Le rapport intégré permet-il de réduire l'asymétrie d'information ? <i>Capital immatériel & RSE</i>	11 rapports intégrés d'entreprises françaises	Seuls trois composants du capital immatériel sont mentionnés sur les six que prévoit le cadre de référence de l'IIRC. Le capital relationnel est très souvent cité comme <i>input</i> à la création de valeur. La RSE est présentée comme un <i>outcome</i> , alors que le capital naturel n'est quasiment jamais mentionné.
9	Le capital immatériel est-il un médiateur entre la RSE et la performance financière ? <i>Capital immatériel & RSE</i>	Lettres des dirigeants de 122 entreprises internationales de 2008 à 2012	Le capital immatériel est bien considéré par les dirigeants comme un médiateur dans la relation entre la RSE et la performance financière. Le capital relationnel est celui qui influence le plus la relation entre la RSE et performance financière ainsi qu'entre la responsabilité environnementale et la performance financière. Le capital relationnel est celui qui influence le moins la relation entre la RSE et la performance financière ainsi qu'entre la responsabilité environnementale et la performance financière.
10	Avec quel composant du capital immatériel, la RSE est-elle la plus associée ? <i>Capital immatériel & RSE</i>	Lettres des dirigeants de 122 entreprises internationales de 2008 à 2012	La RSE est le plus souvent associée avec le capital organisationnel, dans une moindre mesure avec le capital relationnel et presque jamais avec le capital humain.

Tableau 5 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Quel est le contenu de la communication extra-financière?"

I. Les activités sociales et environnementales

Mes travaux de recherche ont montré que les entreprises utilisent différents supports comme les lettres des dirigeants, les rapports intégrés ou les rapports annuels pour divulguer des informations relatives à leurs activités sociétales ou leur engagement éthique. Les informations qui sont divulguées par les entreprises couvrent le thème de la RSE au sens large, de l'éthique et des stratégies environnementales. J'ai étudié le contenu de la communication extra-financière relatif aux activités sociétales, à l'argumentation éthique et à la gouvernance au travers de différents travaux de recherche mobilisant des méthodes de recherche complémentaires, comme une analyse thématique longitudinale des lettres des dirigeants (manuscrit n°11), une analyse lexicale longitudinale des lettres des dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises (manuscrit n°2) (Albertini, 2014), des analyses thématiques longitudinales des rapports intégrés des entreprises françaises (manuscrit n°6) (Albertini, 2018b) et des rapports de développement durable publiés par le groupe Xerox (manuscrit n°5) (Albertini, 2018a). Ces analyses longitudinales permettent d'asseoir les résultats dans la durée contribuant ainsi à cet axe de recherche étudiant le contenu de la communication extra-financière.

A. Les activités sociales, l'éthique et la gouvernance

Les résultats de mon analyse thématique des rapports intégrés des entreprises françaises montrent que les activités sociales sont présentées par les entreprises comme un résultat de leur activité. Celles-ci détaillent largement leurs pratiques RSE et dénombrent les bénéficiaires de ces pratiques sociétales (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). Notre analyse thématique de l'argumentation éthique, présentée par les dirigeants dans leurs lettres introductives au rapport annuel, est concentrée autour de trois thèmes centraux : revenu-profitabilité, parties prenantes et développement durable. Ces trois catégories d'argumentaires sont stables sur la période étudiée de 2007 à 2010 avec un léger tassement des thèmes «parties prenantes» et «développement durable» en 2008. Sur la période, la crise économique de 2008 a modifié le discours des entreprises qui ont diffusé principalement des arguments financiers (**manuscrit n°11**). J'ai fait le choix d'analyses thématiques longitudinales afin d'appréhender l'évolution du contenu du discours des entreprises sur la durée et donc d'obtenir des résultats stabilisés.

Mes travaux de recherche ont montré que lorsque les entreprises mentionnent leurs activités sociales, elles mettent en avant la longévité de leur engagement, la considération qu'elle porte à leurs parties prenantes internes (les salariés) ou externes (les bénéficiaires de leurs pratiques sociétales) (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). L'argumentation relative à la RSE est en progression après la crise économique. Les stratégies de développement durable sont présentées comme étant intégrées au cœur de métier de l'entreprise. Au sortir de la crise,

certaines entreprises évoquent une volonté de faire évoluer leur modèle économique vers plus de durabilité. L'argumentation autour de ces trois thèmes principaux est relativement stable sur la période, même si certaines entreprises ont substitué leur argumentation financière par une argumentation RSE au moment de la crise économique, tandis que d'autres ont développé leur argumentation RSE en parallèle de leur argumentation financière à partir de 2008 (**manuscrit n°11**).

Il ressort de mes travaux que les thèmes de la gouvernance et de la conformité avec les normes institutionnelles sont également des argumentaires très présents dans le discours des dirigeants. L'argumentation de conformité est le quatrième argument présenté par les dirigeants des entreprises françaises dans leur lettre (**manuscrit n°11**). Ce thème de la gouvernance est clairement identifié dans le discours des lettres des dirigeants de 241 entreprises du S&P Euro 350 pour l'exercice 2016, tel qu'il ressort de nos premiers travaux dans le cadre du projet de recherche de l'ANC relatif aux immatériels. Cette fois, l'analyse lexicale des lettres montre que les thèmes de la gouvernance, des organes de contrôle et de surveillance, des administrateurs représentent une classe distincte du discours des dirigeants. À ce titre, les dirigeants mentionnent principalement les termes de conseil d'administration, de conseil de surveillance, d'assemblée générale d'actionnaires, de direction générale et exécutive et de comités de direction.

B. Les activités environnementales

L'analyse lexicale que j'ai réalisée sur la section consacrée à l'axe environnemental de la RSE des rapports annuels des 55 entreprises industrielles du SBF 120 de 2005 à 2010, ainsi que l'analyse thématique des rapports de développement durable du groupe Xerox de 2006 à 2014 ont montré que le contenu de la communication environnementale devient de plus en plus précis et de plus en plus technique (**manuscrits n°2 et 5**) (Albertini, 2014, 2018a). Les entreprises présentent de façon de plus en plus détaillée leurs activités et leurs pratiques environnementales en les illustrant d'exemples concrets. Le contenu du discours est davantage managérial, faisant état des stratégies environnementales déployées et de leurs conséquences en matière de réduction de leur empreinte écologique (**manuscrits n°2 et 6**) (Albertini, 2014, 2018b). La protection de l'environnement est souvent présentée comme le cœur de la stratégie de développement durable des entreprises qui détaillent toutes les initiatives pour réduire l'empreinte écologique de leurs activités (**manuscrit n°11**).

Dans le rapport intégré, le volet environnemental de la RSE est abordé en divulguant des informations sur la pollution causée par l'activité de l'entreprise, mais surtout sur la réduction de celle-ci via différentes pratiques et techniques. Il faut remarquer que les entreprises ne mentionnent le capital naturel que pour évoquer les réserves d'énergie qu'elles découvrent ou qu'elles exploitent, jamais pour tenter de quantifier leur consommation du capital naturel. Ainsi, le mot « naturel » est associé à différentes initiatives environnementales comme le reboisement des forêts, mais n'est pas associé avec le mot « capital », de sorte que

l'expression « capital naturel » est le dernier type de capital cité par les entreprises de l'échantillon (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

L'analyse quantitative que j'ai réalisée du reporting des indicateurs RSE de la grille préconisée par l'article 116 de la loi NRE par les entreprises étudiées sur la période 2005 à 2010 a permis de mettre à jour une typologie des stratégies environnementales de ces entreprises. Ces différentes stratégies s'étalonnent de « nouvellement concernée » à « proactive » en passant par la « conformité » et « l'opportunisme ». Les entreprises mentionnent la dimension financière de cet engagement, laissant entendre que l'analyse coût-bénéfice est déterminante pour implanter une stratégie environnementale de quelque nature que ce soit. Les pressions institutionnelles sont aussi assez présentes dans le discours des dirigeants. Au-delà ces deux thèmes, dès lors que les entreprises évoquent la RSE, les plus proactives mentionnent le management de la performance environnementale avec des outils de reporting, des tableaux de bord et des systèmes de management et de contrôle. Pour finir, ces mêmes entreprises mentionnent aussi les innovations technologiques, les analyses de cycles de vie, l'éco-conception, les énergies renouvelables et les opportunités sur les marchés de produits « verts » comme nous le montre le Tableau 6 tiré du **manuscrit n°2** (Albertini, 2014).

Mes travaux de recherche ont souligné l'importance de ce capital technologique considéré comme étant au cœur des stratégies environnementales proactives (**manuscrits n°2 et 5**) (Albertini, 2014, 2018a) confirmant ainsi la littérature sur le sujet (Hart & Dowell, 2011). L'étude de cas réalisée au sein du groupe Xerox a montré que l'importance des innovations organisationnelles comme le partage des bonnes pratiques environnementales, le travail collaboratif entre les dirigeants de l'entreprise et les opérationnels en charge du déploiement de la stratégie environnementale, ainsi que la constitution d'équipes transversales pour gérer la performance environnementale (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Cette orientation du capital technologique vers la protection de l'environnement fait l'objet d'une classe entière du discours des dirigeants de 241 entreprises internationales dans leur lettre pour l'année 2016 tel qu'il ressort des premiers résultats de nos travaux dans le cadre du projet de recherche de l'ANC sur les immatériels. Dans cette classe de discours, issue d'une analyse lexicale, les dirigeants mettent en avant trois thèmes majeurs : la transition énergétique, la capacité à fabriquer des produits respectueux de l'environnement et des alliances et des partenariats « verts ». Ces résultats confirment l'émergence de la notion de capital environnemental défini comme de nouvelles connaissances relatives aux ressources naturelles, aux pratiques et processus permettant à l'entreprise de réduire l'impact de leur activité sur l'environnement tant au cours de son processus de production qu'au cours de l'utilisation du produit par le client (Claver-Cortes *et al.*, 2007).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Newly concerned</i>	Environmental damages Plant Oil Control Sustainable commitment Flora and flora	Emission quotas Plant Pollute Sustainable commitment	R&D Increase Level Pollute	Regulation		
<i>Compliance</i>	Environmental requirements Certification Environmental policy Environmental data Environmental indicators Security	CSR Reporting	Environmental department Security Certification Environmental policy Environmental data Regulation	Environmental impact Production, Environmental practices Improve	Environmental policy Regulation Environmental target	Ecological footprint Eco-conception Environmental impact Environmental reporting Best practices
<i>Opportunistic, legitimacy</i>	Sustainable commitment	Pollute Environmental program Sustainable commitment	Increase Environmental program	Opportunity Environmental performance	Renewable energy Decrease Initiative Promote Resources Ambition	Renewable energy Energy efficiency Reduce Promote
<i>Proactive</i>	Economy Recycle	Value creation	R&D Technology Recycle	Management tool Ecology Environmental evaluation Renewable energy	Renewable energy Initiative Management tool Technology Collaboration EMS	Renewable energy Green material Environmental innovation Environmental reporting EMS Eco-conception Management tool

Tableau 6: Les mots les plus représentatifs par an et par type de stratégie environnementale, extrait du manuscrit n°2 (Albertini, 2014)

Les résultats de mes travaux de recherche confirment que les liens entre la RSE et certains composants du capital immatériel prennent forme dans le discours des dirigeants. Avant de présenter ces interactions, nous allons présenter le capital immatériel et ses différents composants.

II. Le capital immatériel

Le capital immatériel regroupe des actifs de nature très variée, ce qui rend leur appréhension complexe, comme en attestent les différentes typologies actuellement mobilisées par la littérature qui distingue trois ou quatre composants au capital immatériel répartis sur un ou deux niveaux (Martin de Castro, *et al.*, 2011). Ces différentes typologies du capital immatériel émanent soit de cabinets de conseil, soit de la recherche académique. Dans le premier cas, la vision instrumentale est privilégiée pour identifier et mesurer les composants du capital immatériel créateurs de valeur pour les entreprises (Edvinsson & Malone, 1997; R. Kaplan & Norton, 1992; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). Dans le deuxième cas, les typologies, largement reprises par les institutions comme l'OCDE (OCDE, 2008, 2013) ou la Commission Européenne dans le cadre du projet MERITUM¹ (2002), sont essentiellement conceptuelles avec pour objectif une visée informative.

J'ai étudié les composants du capital immatériel au travers de différents travaux de recherche mobilisant des méthodes complémentaires, à savoir une analyse thématique longitudinale des rapports intégrés d'entreprises françaises (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b), une analyse lexicale longitudinale des lettres des dirigeants des grandes entreprises internationales (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016) et une analyse lexicale des lettres des dirigeants des entreprises européennes dans le cadre du projet de recherche de l'ANC relatif aux immatériels. Les études longitudinales (**manuscrits n°6 et 3**) permettent d'asseoir les résultats dans la durée contribuant ainsi à l'axe de recherche étudiant le contenu de la communication extra-financière.

Il ressort de mes travaux de recherche que les entreprises mentionnent les composants du capital immatériel de façon assez différenciée, accordant plus d'importance à certains qu'à d'autres. Par ailleurs, les premiers résultats du projet de recherche relatif aux immatériels ont mis en lumière une nouvelle typologie des composants du capital immatériel. Pour finir, mes travaux de recherche ont aussi souligné les interactions entre les composants du capital immatériel.

A. Les composants du capital immatériel

Les typologies les plus fréquemment mobilisées par la littérature académique distinguent trois composants principaux du capital immatériel, à savoir : le capital humain, structurel et relationnel (Bontis, 1998; Martinez-Torres, 2006; Murthy & Mouritsen, 2011; Reed, *et al.*, 2006; Sveiby, 1997; Tayles *et al.*, 2007). Une synthèse est présentée dans la Figure 3 tirée du **manuscrit n°7**.

¹ MERITUM : MEasuRing Intangibles To Understand and improve Management ; projet qui regroupe une trentaine de chercheurs de 9 universités européennes.

La littérature académique présente le capital humain comme englobant les connaissances tacites ou implicites, les talents, les expériences, le savoir-faire, le comportement et les compétences des salariés. Il est souvent considéré comme le principal facteur de compétitivité et une source d'avantages compétitifs durables, en dépit du fait qu'il n'appartient pas à l'entreprise (do Rosario-Cabrera & Bontis, 2008; L. C. Hsu & Wang, 2012; Martinez-Torres, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995). Le capital humain occupe une place centrale dans ces typologies, car il est institutionnalisé dans le capital organisationnel et transparaît dans les relations que l'entreprise entretient avec ses clients et la société au sens large (Bontis, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005). Le capital structurel, tel que défini par la littérature, comprend les routines organisationnelles, les procédures, les méthodes, les bases de données, les systèmes d'information, la technologie, la recherche et le développement. Certaines typologies distinguent le capital structurel en deux sous-composants : (1) le capital technologique, comprenant la recherche et le développement, les infrastructures technologiques, les brevets et la propriété intellectuelle et (2) le capital organisationnel comprenant les méthodes de travail, les procédures, les routines organisationnelles, les systèmes d'information, le climat social et les valeurs. Le capital structurel peut être considéré comme l'ossature de l'entreprise dans la mesure où il fournit l'architecture des méthodes de travail et des connaissances nécessaires au modèle économique de l'entreprise (do Rosario-Cabrera & Bontis, 2008; Reed, *et al.*, 2006). Sa permanence dans l'entreprise malgré les éventuels départs des salariés en fait un élément indispensable à la création de valeur de l'entreprise (Lev *et al.*, 2009). La littérature académique présente le capital relationnel comme regroupant les relations que l'entreprise entretient avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires ainsi qu'avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. Une perspective de ce capital centrée sur le client est au cœur du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992) et du navigateur Skandia (Edvinsson, 1997), alors qu'une autre perspective de ce capital centrée sur l'entreprise comprend aussi la réputation de l'entreprise, la fidélité des clients, la marque et l'image de marque de l'entreprise (Bontis, 1996; Brooking, 1996; Martin de Castro, *et al.*, 2011).

Certaines typologies présentent quatre composants principaux du capital immatériel. Ainsi, la classification de Brooking (1996) détaille le capital immatériel en actifs de marché, actifs centrés sur l'humain, actifs de la propriété intellectuelle et actifs d'infrastructure. Cette classification a été largement mobilisée dans les travaux en finance où la notion d'actif fait référence à des éléments identifiés dans les cadres comptables et générateurs d'avantages économiques pour l'entreprise. Pour finir, l'Observatoire de l'Immatériel identifie dix composants au capital immatériel, à savoir le capital technologique, sociétal, naturel, relatif aux systèmes d'information, marque, fournisseur-partenaire, actionnaires, organisationnel, humain et client. L'identification des composants du capital immatériel est une question de recherche prégnante dans la mesure où leur contribution à la création de valeur des entreprises est de plus en plus importante, alors même qu'ils sont imparfaitement reconnus par les cadres comptables internationaux (Mouritsen, 2003; Murthy & Mouritsen, 2011). En effet, les limites de la reconnaissance comptable des actifs incorporels sont connues depuis longtemps, et elles ont été invoquées pour expliquer l'écart entre valeur comptable et valeur de marché (Cazavan-Jeny, 2004).

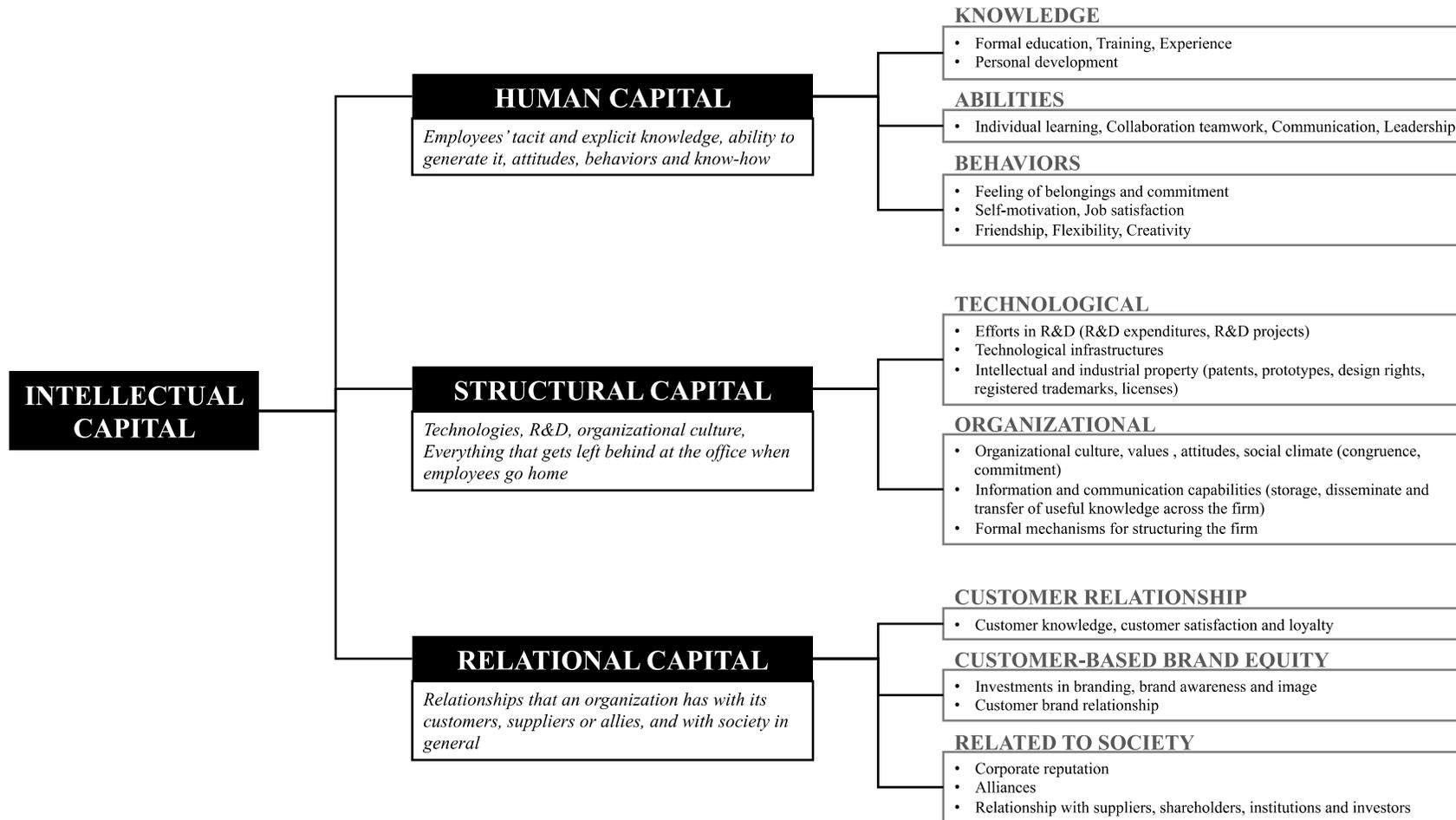


Figure 3 : Typologie des composants du capital immatériel d'après Martin-de-Castro (2011) – extrait du manuscrit n°7

Pour autant, l'IASB a cherché à encadrer l'information extra-financière, reconnaissant ainsi implicitement son importance, en publiant en 2010 un manuel (« *practice statement* ») concernant le rapport de gestion (« *management commentary* »), défini comme « *a narrative report that provides a context within which to interpret the financial position, financial performance and cash flows of an entity.* » (IASB 2010, para. IN3). L'objectif de ce document est de permettre aux lecteurs de comprendre « comment des ressources non représentées dans les états financiers peuvent affecter les opérations de l'entité » (IASB 2010, para. 14 (a)). Ces problématiques sont également présentes dans la réflexion actuellement conduite sur les notes aux états financiers, qui proposent une modification sensible des exigences de communication en ce qui concerne les actifs non représentés dans les états financiers (IASB 2017). Dans ce cadre, l'information relative aux immatériels est indispensable pour permettre aux investisseurs de mieux appréhender l'articulation des composants du capital immatériel entre eux et avec les actifs tangibles (Mouritsen, 2003). La littérature académique présente l'information discursive comme permettant de compléter les éléments chiffrés dans la compréhension du modèle économique de l'entreprise pour aider à la prise de décision des investisseurs (J. Holland, 2003). En effet, les investisseurs, face à une reconnaissance incomplète des immatériels par les cadres comptables, soulignent l'importance des informations discursives relatives aux immatériels pour mieux appréhender leur articulation entre eux et avec les actifs tangibles dans le processus de création de valeur (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016; Mouritsen, 2003).

Il ressort de mon analyse thématique des rapports intégrés que les entreprises ont majoritairement repris la grille des six capitaux proposée par le cadre de référence de l'IIRC, à savoir le capital financier, industriel, humain, social et relationnel, intellectuel et naturel. Les entreprises présentent ces différents capitaux comme des ressources nécessaires au modèle économique de l'entreprise mais aussi comme le résultat de l'activité de l'entreprise. Les résultats de mes travaux montrent que le capital le plus cité comme ressource sur laquelle se fonde le modèle économique des entreprises est le capital relationnel, loin devant le capital humain et le capital intellectuel (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). Les entreprises décrivent leur capital relationnel en mentionnant principalement la dimension extérieure à l'entreprise comme les relations avec leurs fournisseurs, leurs consommateurs, leurs actionnaires, les autorités locales et les ONG. Le capital relationnel interne à l'entreprise est décrit au travers des marques, de la réputation et des valeurs partagées. La prédominance du capital relationnel est confirmée par les premiers résultats de l'analyse lexicale des lettres des dirigeants de 241 entreprises européennes dans le cadre du projet de recherche relatif aux immatériels. Celui-ci représente 23% du discours des dirigeants devant les notions de stratégies et de profitabilité.

Dans leurs rapports intégrés, les entreprises font référence au capital humain en soulignant l'évolution du nombre de salariés, leur savoir-faire, leurs expériences, leur employabilité, les programmes de formation que les entreprises ont mis en place ainsi que la gestion des carrières des salariés. Les entreprises mentionnent dans les mêmes proportions le capital intellectuel qu'elles possèdent comme les brevets, les licences, les logiciels et le capital intellectuel qu'elles contrôlent sans le posséder comme les connaissances implicites, les procédures et les méthodes de travail (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). Le cadre de référence de l'IIRC suggère que les conséquences positives ou négatives de l'activité de

l'entreprise distinguent le bénéficiaire selon qu'il est interne (l'entreprise) ou externe (la société, les actionnaires). Le résultat de mon étude montre que le capital le plus cité comme bénéficiant des activités de l'entreprise est le capital relationnel externe, à savoir la satisfaction et la fidélité des clients, les succès commerciaux et le pouvoir d'attraction de la marque. Les entreprises évoquent aussi la satisfaction de leurs employés interrogés par le biais de sondage dont les résultats sont présentés dans le rapport intégré, sans mentionner pour autant les éventuelles diminutions de leur masse salariale (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

B. Vers une nouvelle typologie du capital immatériel

La plupart de ces typologies datent de la fin des années quatre-vingt-dix. Or, les contours des composants du capital immatériel ont évolué au fur et à mesure de la croissance de leur rôle dans la création de valeur des entreprises. Les évolutions portent soit sur les contours des composants du capital immatériel, soit sur leur nombre. Ainsi, en lieu et place des traditionnels composants du capital immatériel, certaines typologies académiques mettent en avant les dimensions (1) d'information automatisée comprenant les logiciels et les bases de données ; (2) de propriété innovatrice recouvrant les brevets, les droits d'auteur, les dessins, les modèles et les marques ; et pour finir, (3) la dimension de compétences économiques comprenant le capital marque, le capital humain propre à l'entreprise, les réseaux de personnes et d'institutions et le savoir-faire organisationnel augmentant l'efficacité de l'entreprise (Corrado *et al.*, 2005). Plus récemment la recherche académique a complété les typologies traditionnelles. Ainsi, aux côtés du capital humain, structurel et relationnel, il est possible de considérer le capital renouvelable, le capital confiance, et le capital entrepreneurial (Inkinen *et al.*, 2017). Le capital renouvelable fait référence à la capacité d'apprentissage de l'entreprise qui lui permet de renouveler ses connaissances et ses pratiques, et de questionner son capital organisationnel (Kianto *et al.*, 2010). Le capital confiance, quant à lui est indispensable aux relations entre l'entreprise et ses partenaires. Il permet de sécuriser les échanges commerciaux mais aussi technologiques de l'entreprise (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Le capital entrepreneurial fait référence à la pro activité de l'entreprise, à sa capacité à intégrer les signaux du marché et à y répondre en lançant de nouveaux produits ou services, ainsi qu'à sa capacité de l'entreprise à prendre des risques (Erikson, 2002).

Les typologies existantes, déterminées *a priori*, ne tiennent pas compte des pratiques des entreprises et peuvent se révéler simplistes ou avoir omis un composant du capital immatériel qui se révélerait important dans les pratiques des entreprises (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016). À l'inverse, les typologies existantes ont peut-être créé de façon artificielle un composant du capital immatériel. La recherche académique a peut-être dissocié des composants du capital immatériel qui dans les faits sont associés dans la pratique des entreprises. L'identification des composants du capital immatériel et de leur frontière est plus complexe que celle suggérée par la littérature académique (Castilla-Polo & Gallardo-Vazquez, 2016). Ainsi, l'analyse de la communication extra-financière pourrait permettre de dégager

des classes d'immatériels ancrés dans les pratiques d'entreprises, lesquels, retranscrits dans un dispositif normatif, permettraient d'améliorer la comparabilité et la compréhensibilité de l'information extra-financière.

Dans le cadre, du projet de recherche de l'ANC sur les immatériels, notre analyse lexicale des lettres des dirigeants de 241 entreprises du S&P Euro 350 a montré des résultats intéressants. Ces premiers résultats n'ont pas encore fait l'objet d'une présentation en conférence académique, mais ils seront présentés lors des 8^{ème} États Généraux de la recherche en comptabilité organisés par l'ANC en décembre 2018. Il ressort de nos travaux de recherche que les dirigeants distinguent des contours des capitaux humains et organisationnels différents de ceux présentés dans la littérature et distinguent deux nouveaux capitaux, à savoir le capital relationnel orienté digital et le capital environnemental comme le montre la Figure 4 ci-après.

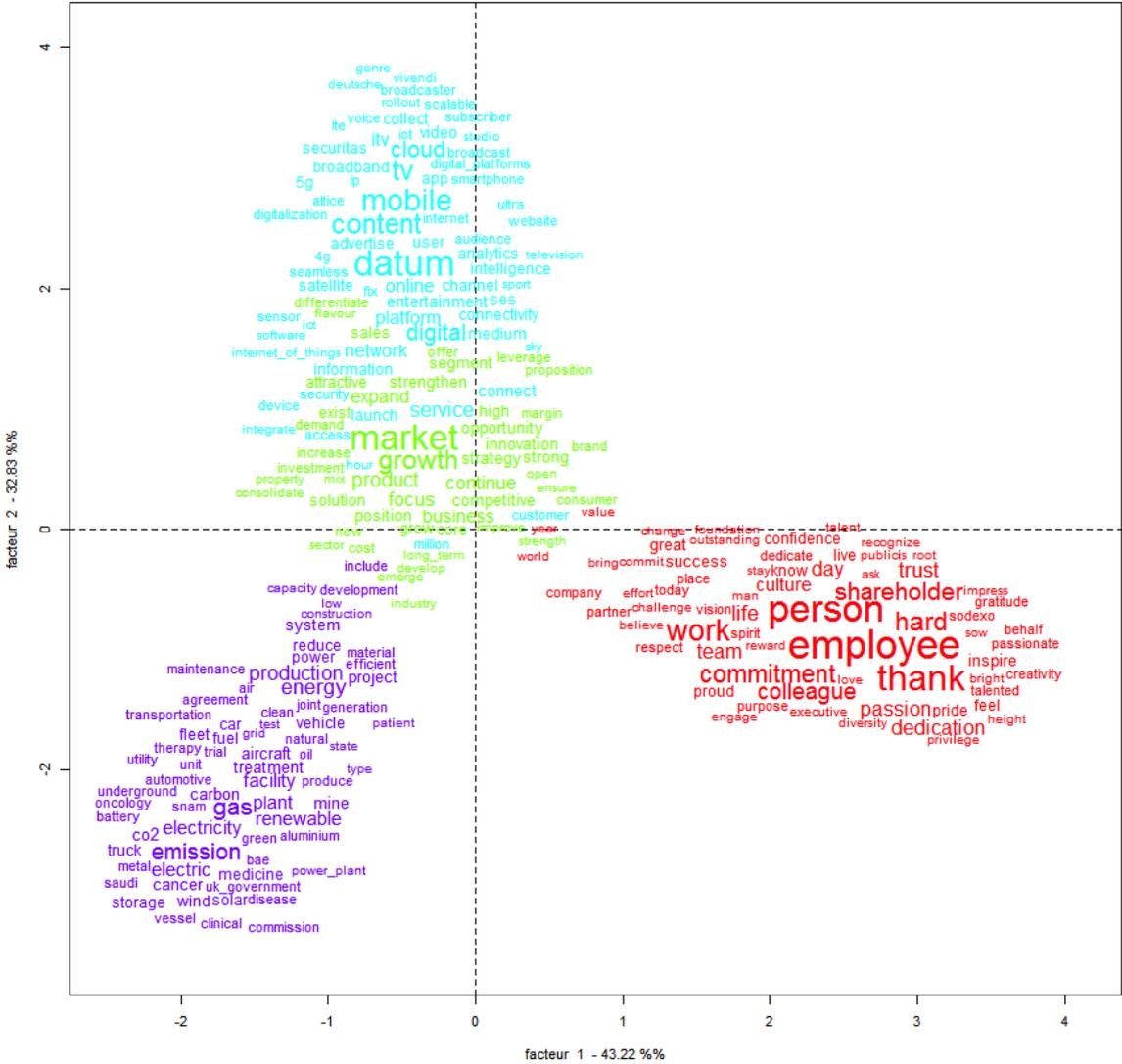


Figure 4 : Analyse factorielle des correspondances du corpus des lettres des dirigeants du S&P Euro

Le contour du capital humain s'appuie de façon classique sur les notions de connaissances, de savoir-faire, de compétences, de motivation, d'engagement, mais intègre aussi les notions de culture d'entreprise, de valeurs et de climat social, auparavant considérées comme composants du capital organisationnel. Les autres éléments du capital organisationnel, comme les systèmes d'information et les données clients sont confondus avec le capital relationnel orienté digital qui est une forme émergente de capital immatériel. Dans le domaine du digital, le discours des dirigeants fait état de la transformation digitale, la captation et l'exploitation des données ainsi que la capacité à mobiliser les différents canaux de communication et à créer et animer du contenu. Ce capital relationnel orienté digital est distinct du capital relationnel orienté marché, mentionné dans la littérature académique, faisant état de stratégies offensives de conquêtes des marchés à partir d'un travail sur l'innovation et l'adaptation de l'offre.

Concernant le capital environnemental, les dirigeants des entreprises du S&P Euro 350 présentent les investissements réalisés et les pratiques mises en place par leur entreprise pour limiter l'impact de leur activité sur l'environnement. Précédemment, l'analyse lexicale des lettres des dirigeants des entreprises industrielles du SBF120 de 2005 à 2010 avait mis en évidence l'interaction entre le capital technologique et l'axe environnemental de la RSE de façon assez logique compte tenu du secteur d'activité des entreprises (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Néanmoins, cette combinaison n'était pas aussi prégnante qu'elle semble l'être actuellement dans le discours des dirigeants. De plus, nos travaux montrent qu'elle est au cœur du discours des entreprises tous secteurs d'activité confondus.

Pour finir, nos travaux montrent le capital technologique, comprenant les dépenses de recherche et de développement, les infrastructures technologiques, les brevets et les éléments relevant de la propriété intellectuelle, n'est pas spécifiquement mentionné dans les lettres des dirigeants. Ce composant du capital immatériel faisant l'objet d'une inscription dans les états financiers soit dans le bilan soit dans le compte de résultat, il est assez logique que les dirigeants n'en fassent pas état dans leur lettre. Ce qui est reporté dans les états financiers n'a pas lieu d'être communiqué de façon extra-financière, confirmant ainsi la distinction entre incorporel et immatériel.

C. Évolution des interactions entre les différents composants du capital immatériel

Le cadre théorique de la RBV s'attache à identifier les ressources et les compétences qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage économique durable. Des approches critiques ont souligné que les immatériels, considérés dans la RBV comme des ressources ou des compétences, étaient significativement inter-reliés non seulement entre eux mais aussi avec les actifs tangibles de l'entreprise (Bontis, 1998; Marr & Moustaghfir, 2005; Subramaniam & Youndt, 2005). Ce sont précisément ces interactions qui procurent à l'entreprise un avantage économique car elles sont plus difficiles à imiter, presque impossible à acquérir et que l'ensemble vaut plus que la somme des parties (Asiaei & Jusoh, 2015; Reed, *et al.*, 2006).

Le capital immatériel de l'entreprise est structuré autour du capital humain comme une ressource préalable au capital organisationnel et relationnel (Bontis, 1998, 1999; Isaac *et al.*, 2010). L'interaction entre le capital humain et le capital structurel permet de transformer les connaissances des employés en une compétence que l'entreprise va, en quelque sorte, acquérir. Ces connaissances étaient jusqu'alors propriété de l'employé, sous la forme de méthodes de travail et de procédures (Martinez-Torres, 2006). Le capital humain interagit avec le capital relationnel au travers des relations de l'entreprise avec ses partenaires, ses clients et ses fournisseurs ce qui permet de partager les meilleures pratiques et d'anticiper les attentes des partenaires et l'évolution de la concurrence (L. C. Hsu & Wang, 2012; Yli-Renko *et al.*, 2001). Le capital relationnel interagit avec le capital structurel dans la mesure où la connaissance des attentes des partenaires permet d'établir des méthodes de travail, des procédures et des systèmes d'information plus efficaces que ce soit en interne ou en collaboration avec des partenaires (Asiaei & Jusoh, 2015; Hargadon & Sutton, 1997).

Au-delà de l'interaction entre les composants du capital immatériel, les récentes critiques adressées à la RBV ont souligné que la performance de l'entreprise provenait davantage de la capacité des managers à orchestrer les ressources et les compétences entre elles et de les utiliser ensemble plutôt que séparément (Chadwick, 2017; Helfat, 2007; Sirmon *et al.*, 2011). Dans la continuité de ces réflexions, Molloy et Barney (2015) évoquent la notion de coactif pour expliquer la valeur ajoutée procurée par la combinaison du capital humain avec des ressources « non-humaines », c'est-à-dire des actifs tangibles, techniques ou financiers, soulignant ainsi que le capital humain ne peut pas être considéré séparément des autres formes de capital. Les résultats de mon analyse lexicale des lettres des dirigeants de 122 grandes entreprises internationales sur la période 2008 à 2012 ont montré que les dirigeants associent les trois composants du capital immatériel ensemble dans deux classes de discours représentant 52,74% de leur discours, et associent les composants du capital immatériel deux à deux dans les trois dernières classes de discours comme le montre le Tableau 7 tiré du **manuscrit n°3** (Albertini, 2016). Ce travail de recherche a souligné de nouvelles interrelations des trois composants du capital immatériel autour d'un noyau central constitué soit du capital organisationnel, soit du capital relationnel. Dans le premier cas, les dirigeants soulignent la notion centrale de gouvernance, de management, de structure, de culture et de valeurs comme pierre angulaire de l'interaction des trois composants du capital immatériel. Dans le deuxième cas, les dirigeants soulignent l'importance du capital relationnel comme pierre angulaire de l'interaction des trois composants du capital immatériel avec un focus sur les notions de partenariats, de communautés, d'engagements envers les parties prenantes et de confiance. Les trois autres classes de discours des dirigeants montrent des relations des composants du capital immatériel deux à deux centrées autour du capital organisationnel. La première de ces trois classes montre une association entre le capital organisationnel et le capital relationnel autour des thèmes de coordination, de travail en équipe, de valeurs partagées. La seconde de ces trois classes souligne l'interaction entre le capital relationnel et le capital structurel autour des thèmes d'associations, de contrats, de parties prenantes et de travail collaboratif avec différents partenaires. La dernière classe de discours souligne l'interaction entre le capital structurel et le capital relationnel autour des thèmes de projets et de synergies (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016).

Main characteristic of the cluster	Interaction of the three components of IC embedded in the company (32.49%)	Interaction of the three components of IC customer oriented (20.25%)	Organizational capital interacts with relational capital (19.24%)	Relational capital interacts with structural capital (18.22%)	Structural capital interacts with relational capital (9.81%)
Structural capital <i>OC: organisational capital</i> <i>TC: technological capital</i>	OC: governance , management, structure <i>TC: engine, initiative, manufacturing, technology, devices</i>	<i>OC: commitment, model, practices</i> <i>TC: devices, platform</i>	<i>OC: award, coordination, culture, history, organic, program</i> <i>TC: design, digital, innovation</i>	OC: combination <i>TC: discoveries, industrial,</i>	<i>OC: infrastructure, policy, projects, synergies</i> <i>TC: capacity, plant, process, research</i>
Relational capital	agreement , alliance, clients , exchange, partners, relationships	commercial , communication, community, customer , distribution, clients	connection, consumer, market , network, prospects, purchase, reputation	associate , contract, marketing, members, suppliers	brand, cooperation , participants, stakeholders, stores
Human capital	ability, creation , employer, knowledge, skills	employees, expertise, talent, team	collaborate, colleagues, imagination	training	
Companies' <u>most</u> represented characteristics	<u>Positive yearly evolution</u> Financial services & insurance; automotive; telecom & IT Asia, Europe	<u>Negative yearly evolution</u> Telecom & IT; financial services & insurances North America	<u>Negative yearly evolution</u> Pharmaceutical; telecom & IT; North America;	<u>Positive yearly evolution;</u> Energy & chemicals; industrial products; automotive; food-beverage & retail Europe	<u>Positive yearly evolution</u> Energy & chemicals; food-beverage-retail; industrial products Asia
Companies' <u>least</u> represented characteristics	<u>Negative yearly evolution</u> Energy & chemical; food-beverage & retail; pharmaceutical North America	<u>Positive yearly evolution</u> Energy & chemicals; automotive; industrial products Europe; Asia	<u>Positive yearly evolution</u> Energy & chemical; financial services & insurance; automotive; industrial product Asia	<u>Negative yearly evolution</u> Financial services & insurance; pharmaceutical; telecom & IT; North America	<u>Negative or equal yearly evolution</u> Telecom & IT; financial services & insurance North America

Tableau 7 : Typologie des relations entre les composants du capital immatériel – extrait du manuscrit n°3 (Albertini, 2016)

Après avoir présenté le capital immatériel et ses différents composants, nous pouvons détailler les interactions entre le capital immatériel et la RSE, interactions qui font aussi l'objet d'une communication extra-financière de la part des entreprises.

III. L'interaction entre la RSE et le capital immatériel

Les définitions académiques de la RSE stratégique soulignent que les activités sociétales des entreprises s'inscrivent dans une volonté de maximiser le profit de l'entreprise tout en satisfaisant aux attentes et aux besoins de la société civile (Baron, 2001). Les activités sociétales mises en place par la plupart des grandes entreprises étant imitables, elles ne constituent pas réellement une barrière à l'entrée dans la poursuite d'avantages économiques. L'évaluation des bénéfices de la RSE indépendamment des autres actifs avec lesquels elle interagit s'avère complexe (McWilliams & Siegel, 2011). Ainsi, les récents développements de la théorie fonctionnaliste de la RSE soulignent que la RSE est davantage un coactif qui permet d'améliorer les performances obtenues du capital immatériel de l'entreprise comme la marque, le capital humain, ou encore le capital technologique (Branco & Rodrigues, 2006; McWilliams & Siegel, 2011). Il ressort de mes travaux de recherche que les entreprises associent la RSE avec certains composants du capital immatériel en fonction de leur secteur d'activité (**manuscrits n° 8, 9 et 10**).

Les récents développements de la NRBV suggèrent que les activités environnementales de l'entreprise nécessitent des investissements technologiques significatifs tant pour limiter l'empreinte écologique de l'entreprise au cours du processus de production que lors de l'utilisation du bien par le client. L'engagement dans des activités environnementales permet aux entreprises de développer leur capital technologique surtout si elles souhaitent bénéficier d'un avantage de premier arrivant sur les marchés des produits verts et possiblement de faire le marché ou d'influencer la réglementation (Branco & Rodrigues, 2006; Lopez-Gamero & Molina-Azorin, 2016). L'interaction du capital technologique et de l'axe environnemental de la RSE ressort spécifiquement de l'analyse lexicale des 241 lettres des dirigeants du S&P Euro 350. Cette interaction s'inscrit dans les récents développements des travaux de recherche relatifs au capital immatériel qui définissent le capital environnemental comme la connaissance des problématiques environnementales, la maîtrise des techniques, technologies et diverses pratiques qui permettent de réduire l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement tant au cours des processus de production qu'au cours de l'utilisation du bien ou du service par le client (Claver-Cortes, *et al.*, 2007). La RSE interagit avec le capital humain par le biais de la motivation des salariés et de leur engagement dans une entreprise dont ils partagent les valeurs (Backhaus *et al.*, 2002; Branco & Rodrigues, 2006; Shen & Benson, 2016). De plus, la perception des activités sociétales par les collaborateurs a une influence significative sur l'efficacité organisationnelle, l'engagement et la fidélité à l'entreprise (Brammer *et al.*, 2007). Mes travaux de recherche ont confirmé que les employés, en déployant les activités RSE décidées par la direction de l'entreprise, promeuvent ces

pratiques à l'extérieur de l'entreprise et influencent de fait positivement sa réputation (**manuscrit n°8**).

Les activités sociétales des entreprises en lien avec leurs produits ou leurs services sont perçues par les clients comme un signal positif améliorant les caractéristiques du produit ou du service (Siegel & Vitaliano, 2007). La réputation sociétale d'une entreprise influence favorablement le comportement d'achat d'un consommateur, favorise l'accès à des ressources financières et améliorer les relations de l'entreprise avec ses partenaires (Falkenberg & Brunsael, 2011; West *et al.*, 2016).

Mon analyse lexicale des lettres des dirigeants des 122 plus grandes entreprises du Global Fortune 500 sur la période 2008 – 2012 (**manuscrit n°10**) a montré que la relation entre la RSE et les composants du capital immatériel est contingente au secteur d'activité. Ainsi, les entreprises du secteur des télécommunications, informatiques et technologies l'associent avec tous les composants du capital immatériel alors que celles du secteur du commerce et de l'alimentaire ne l'associent qu'avec le capital humain et le capital relationnel. Le secteur de l'automobile l'associe principalement avec le capital humain, le secteur chimie-pharmaceutique avec le capital relationnel, le secteur industriel et logistique l'associe avec le capital technologique (**manuscrit n°10**). D'une manière générale, la RSE est associée avec le capital humain dans tous les secteurs d'activité en s'appuyant sur les notions de talents, de savoir-faire, de collaborations et de création. Tous les secteurs d'activité, hormis le secteur alimentaire et du commerce, associent la RSE et le capital technologique en mobilisant les notions de recherche et de développement, d'investissements, d'installations techniques et d'innovations. De même, la RSE est associée au capital relationnel dans tous les secteurs d'activité en s'appuyant sur les notions de réputation, de marques, d'ententes et de coopérations (**manuscrit n°10**).

Par la suite, le dictionnaire de mots-clés issu de l'analyse lexicale des lettres des dirigeants des 122 plus grandes entreprises du Global Fortune 500 sur la période 2008 – 2012 a été transformé pour créer une base de données afin de procéder à des analyses statistiques poussées permettant (1) une analyse des corrélations entre la RSE et les différents composants du capital immatériel (**manuscrit n°10**), puis (2) une procédure de calcul de médiation du capital immatériel dans la relation entre la RSE et la performance financière (**manuscrit n°9**). Les résultats de cette analyse statistique ont confirmé une relation indirecte entre ces deux grandeurs dans laquelle les composants du capital immatériel jouent significativement le rôle de médiateur. Le résultat de cette recherche a montré que le capital structurel est le composant qui influence le plus la relation entre la RSE et la performance financière, au point que la relation directe entre RSE et performance financière devient négative dès que le capital structurel est introduit dans la relation (**manuscrit n°9**). Mes résultats confirment les développements récents de la NRBV qui suggèrent que les innovations technologies « propres » jouent un rôle disruptif important. Par contre, mes résultats ne confirment pas le rôle des capitaux humain et relationnel qui semble jouer un rôle moindre que celui mentionné dans la littérature au sujet de la relation entre RSE et performance financière.

IV. Contributions à l'axe de recherche

Avant de nous intéresser aux contributions relatives au contenu de la communication extra-financière, nous allons développer les contributions dans le champ de la RSE, du capital immatériel ainsi que concernant les relations entre la RSE et le capital immatériel.

Dans le champ de la RSE, mes travaux de recherche questionnent dans une certaine mesure la définition de la RSE telle que présentée dans la perspective fonctionnaliste et proposent une nouvelle typologie des stratégies environnementales. Les dirigeants, dans leur rapport intégré, présentent la RSE comme le résultat de l'activité de l'entreprise. Ce postulat est en contradiction avec la perspective fonctionnaliste de la RSE qui suppose qu'il y a équilibre entre la maximisation du profit de l'entreprise et la satisfaction des attentes de la société civile (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b). Cette présentation de la RSE par les dirigeants souligne la difficulté pour eux d'opérationnaliser ce concept dans une perspective fonctionnaliste. Est-ce dû au fait que la définition de la RSE n'est pas encore stabilisée ? Faut-il y voir le signe d'un certain idéalisme de la perspective fonctionnaliste de la RSE si l'intérêt de l'entreprise prime toujours sur l'intérêt des parties prenantes ? Dans le champ de la NRBV, mes travaux de recherche ont montré que, contrairement aux développements théoriques, les stratégies environnementales ne sont pas séquentielles allant traditionnellement d'un statut réactif à proactif. Il apparaît que certaines entreprises mettent en place des pratiques environnementales considérées comme relevant d'une stratégie proactive alors même qu'elles ne sont pas encore totalement en conformité avec la réglementation environnementale. Cette stratégie, que l'on peut nommer « nouvellement concernée », s'appuie sur des investissements significatifs dans le domaine des technologies vertes dans l'objectif d'en obtenir un avantage compétitif (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Ces entreprises placent la recherche de rentabilité de leurs actions environnementales avant la satisfaction des attentes des parties prenantes et donc avant de satisfaire à la dimension normative de la RSE. Ces deux contributions confirment les critiques adressées à la perspective fonctionnaliste de la RSE qui sont de rechercher la profitabilité des activités sociétales aux dépens des intérêts de la société dans son ensemble.

Dans le champ du capital immatériel, mes travaux de recherche ont permis de redéfinir les contours des composants du capital immatériel mais aussi d'apporter un nouvel éclairage sur les interrelations entre les composants de ce capital. Les premiers résultats de nos travaux dans le cadre du projet de recherche de l'ANC ont dressé le contour d'une typologie du capital immatériel autour de quatre composants. Cette typologie fondée sur les pratiques des entreprises souligne le rôle central du capital relationnel dans la stratégie en distinguant une dimension « marché client » et une dimension « infrastructure digital ». Par ailleurs, les dirigeants inscrivent clairement leurs investissements technologiques dans les enjeux environnementaux ce qui confirme bien l'interaction entre la RSE, en particulier l'axe environnemental de la RSE, et le capital immatériel. Dans le domaine des interrelations entre les composants du capital immatériel, les dirigeants associent les trois composants de capital

immatériel dans leur discours aux actionnaires contrairement aux développements de Youndt et al (2004) qui suggèrent que les dirigeants n'organisent leur processus de création de valeur qu'autour d'un seul composant du capital immatériel. Mes travaux de recherche ont montré que les capitaux relationnel et structurel tiennent une place centrale dans le processus de création de valeur présenté par les dirigeants, qui les ont associés ensemble dans toutes les classes de discours confirmant ainsi qu'ils ne peuvent être disjoints (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016). Le capital relationnel occupe aussi une place significative dans le modèle économique des entreprises s'appuyant sur des partenariats avec des fournisseurs, des participations croisées entre acteurs du marché et des synergies avec des partenaires économiques. L'interaction du capital relationnel avec le capital organisationnel, sous-composant du capital structurel, permet aux entreprises de collecter, de stocker et d'actualiser les données relatives à leurs clients et à leurs partenaires afin de les diffuser dans l'entreprise auprès des équipes dédiées à la relation clients. Il faut relever une faible interaction du capital humain avec les deux autres composants du capital immatériel (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016). Contrairement à Bontis (Bontis, 1998, 2004; Bontis & Fitz-Enz, 2002), mes travaux de recherche soulignent que le capital humain n'occupe pas une place centrale dans les interactions entre les différents composants du capital immatériel dans le discours des dirigeants. La conjoncture économique de la période 2008 à 2012 a probablement influencé le discours des dirigeants relatif au capital humain. En effet, celui-ci est considéré dans les référentiels comptables comme une charge impactant négativement la performance financière. En période de crise économique, les entreprises sont tentées de substituer le capital humain par le capital technologique qui est considéré dans les référentiels comptables comme un investissement générant des avantages économiques et à ce titre inscrit à l'actif du bilan des entreprises (**manuscrit n°11**). Ces résultats s'inscrivent dans les développements récents de la RBV relatifs à l'orchestration des actifs et donc à la capacité des managers à les associer avec les autres actifs de l'entreprise pour en obtenir un avantage économique (Chadwick, 2017; Sirmon, *et al.*, 2011).

Dans le champ des relations entre la RSE et le capital immatériel, mes travaux de recherche ont permis de mettre en exergue l'interrelation entre l'axe environnemental de la RSE et le capital technologique (**manuscrits n°2 et 9**) (Albertini, 2014). A priori, cette relation s'établit dans la durée puisque les entreprises industrielles françaises l'évoquaient déjà au cours des années 2005 à 2010 (**manuscrit n°2**), puis les grandes entreprises internationales au cours des années 2008 à 2012 (**manuscrit n°9**) et pour finir en 2016 comme nous l'avons vu dans le cadre du projet relatif aux immatériels pour l'ANC. Le fait marquant est que cette association n'est plus l'apanage des entreprises industrielles. Hormis le fait de s'inscrire dans la durée, le rôle de ce capital est significatif au point d'influencer la relation entre la RSE et la performance financière (**manuscrit n°9**). Ces résultats confirment les développements récents de la perspective fonctionnaliste de la RSE dans lesquels le capital immatériel facilite l'intégration à long terme des objectifs de l'entreprise et de la société. Parmi les différents composants du capital immatériel, le capital technologique semble jouer un rôle prépondérant dans cette intégration.

Dans le champ du contenu de la communication extra-financière, mes travaux permettent de souligner l'importance du reporting des activités environnementales, la manière dont les dirigeants mentionnent le capital humain dans leurs discours, la communication extra-financière relatives aux deux composants du capital immatériel qui tiennent une place particulière dans le discours des dirigeants à savoir, le capital relationnel et le capital environnemental et la hiérarchie des composant du capital immatériel.

Dans un premier temps, contrairement aux propositions de la NRBV, mes travaux ont souligné que les entreprises déployant des stratégies environnementales proactives ne sont pas dispensées de procéder à un reporting exhaustif de leur performance environnementale (**manuscrits n°2 et 5**) (Albertini, 2014, 2018a). D'après la NRBV, les stratégies environnementales proactives permettent aux entreprises de s'affranchir des activités de contrôle de la pollution. Or il s'avère que les activités de prévention de la pollution, caractéristiques d'une stratégie environnementale proactive, ne les empêchent pas de maintenir des activités de contrôle de la pollution afin de satisfaire aux contraintes croissantes en matière de reporting. De sorte que les entreprises déploient certaines capacités propres aux stratégies environnementales proactives, comme l'éco-conception ou l'analyse du cycle de vie, tout en satisfaisant aux contraintes réglementaires, voire en les anticipant (**manuscrits n°2 et 5**) (Albertini, 2014, 2018a). La pression institutionnelle pour rendre compte de la performance sociétale contraint non seulement les entreprises françaises, mais aussi les groupes anglo-saxons qui commercialisent leurs produits et leur service en Europe, à maintenir des activités de reporting de leur empreinte écologique quand bien même ces entreprises ont déployé des stratégies environnementales proactives. Mes travaux de recherche ont souligné que la conformité avec la réglementation influençait significativement le contenu de la communication. Satisfaire au reporting des activités sociétales de l'entreprise est au cœur du discours des entreprises (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014), à défaut de pouvoir quantifier la consommation du capital naturel (**manuscrit n°6**) (Albertini, 2018b).

Dans un second temps, mes travaux de recherche ont montré que le capital humain occupait une place particulière dans le discours des dirigeants. Si les dirigeants le distinguent bien comme un composant du capital immatériel à part entière, comme nous l'ont montré les premiers résultats du projet de recherche relatif aux immatériels, ils ne détaillent pas les relations que ce capital entretient avec les autres composants du capital immatériel (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016). Contrairement à la littérature sur le sujet, les dirigeants ne l'associent pas avec la RSE et ce capital n'influence pas de façon significative la relation entre la RSE et la performance financière. Faut-il y voir le fait que les dirigeants ne le considèrent pas comme un composant du capital immatériel, mais plutôt comme une ressource ? Faut-il y voir la confusion des dirigeants avec un des axes de la RSE qui traite des ressources humaines ? Ou bien l'influence des référentiels comptables qui considèrent les dépenses relatives aux salariés comme une charge et non comme un investissement même lorsqu'il s'agit des dépenses de formation ? Ces résultats s'expliquent peut-être par le fait que la communication extra-financière relative au capital humain est déjà satisfaite par le reporting des informations concernant les ressources humaines que les grandes entreprises

doivent renseigner dans le cadre des indicateurs RSE dont la liste est fournie par l'article 116 de la loi NRE, renforcée par l'article 225 du Grenelle 2. Ainsi, toutes les informations relatives par exemple aux dépenses de formation contribuant à la performance du capital humain sont déjà renseignées dans ce reporting obligatoire et dont les données sont désormais certifiées.

Dans un troisième temps, les résultats de mes recherches ont souligné l'importance de deux composants du capital immatériel dans le discours des dirigeants, à savoir le capital relationnel et le capital environnemental (**manuscrits n°2, 9 et 10**, et projet ANC) (Albertini, 2014). À ce sujet, plusieurs remarques peuvent être formulées.

Il semble nécessaire d'organiser la communication extra-financière relative au capital relationnel qui est au cœur du discours des dirigeants et pour lequel le cadre comptable est insuffisant pour traduire les complexités de ce composant. Ce capital est, semble-t-il, créateur de valeur et probablement assez consommateur de ressources financières et humaines. Les enjeux en matière de communication extra-financière sont significatifs, d'autant que le cadre comptable français ou international ne se prête pas à la reddition d'informations relatives au capital relationnel. Le cadre comptable français est réputé traduire avant tout les droits et les engagements de la structure financière et s'appuie sur les droits de propriété. Or, le capital relationnel procède d'une logique transactionnelle et non patrimoniale. Le cadre comptable international privilégie la vision économique des opérations et non leur substance juridique sans pour autant traduire la nature et les caractéristiques des partenariats, fondement du capital relationnel. De fait, la reddition d'informations relatives au capital relationnel ne peut être qu'extra-comptable, sauf à inscrire la valeur de certains partenariats à l'actif du bilan des entreprises (Amblard, 1999). La question de la mesure du capital relationnel, que nous aborderons dans le chapitre suivant, se posera avec encore plus d'acuité.

Avant de développer les enjeux de la communication extra-financière relative au capital environnemental, un point d'attention peut être souligné concernant la communication extra-financière relative au capital technologique sur lequel reposent les stratégies environnementales des entreprises. En se fondant sur les principes comptables de l'IASB, le capital technologique peut être distingué en deux sous-composants à savoir, la recherche et le développement. Au cours de la phase de recherche, l'entreprise affecte des ressources financières et humaines dans des projets qui peuvent ne pas aboutir à un résultat concret. Par contre, dès que le projet satisfait aux conditions de faisabilité posées par la norme IAS 38¹, il est considéré comme relevant de la phase de développement. Les sommes engagées au cours de la phase de recherche sont enregistrées en charges et impactent négativement la création de richesse de l'entreprise, alors que les sommes engagées au cours de la phase de développement font l'objet d'une inscription dans le bilan de l'entreprise en tant qu'actif incorporel. L'activation des frais de développement est déjà en soi un signal envoyé aux

¹ IAS 38 énonce les conditions d'inscription des frais de développement au bilan à savoir : faisabilité technique du projet, intention de compléter la production de l'actif, capacité de l'entreprise à le vendre ou à l'utiliser, l'aptitude de l'actif à générer des avantages économiques, existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet, capacité à mesurer de façon fiable les coûts liés au projet.

investisseurs les informant de la capacité de l'entreprise à générer de la richesse des investissements réalisés. En effet, un actif au sens comptable du terme est une ressource contrôlée par l'entreprise et dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise. La communication relative au capital technologique est principalement financière à partir du moment où les frais de développement sont inscrits à l'actif du bilan des entreprises. Dès lors, la communication extra-financière devrait se concentrer sur les phases de recherche d'autant qu'elles sont très coûteuses et difficiles à financer autrement que par fonds propres par manque de garanties à faire valoir aux banques. Néanmoins, les contours de la communication extra-financière relative aux phases de recherche relevant du capital technologique sont difficiles à cerner car ils doivent permettre aux investisseurs d'obtenir des informations pertinentes, au sens comptable du terme, sur les projets en cours menés par l'entreprise tout en préservant la confidentialité de ces projets.

Il est intéressant de souligner que la communication extra-financière relative à ce nouveau composant du capital immatériel qu'est le capital environnemental, est déjà organisée au travers des différentes grilles de reporting des activités RSE. Ce capital environnemental est défini comme les nouvelles connaissances relatives aux problématiques environnementales permettant à l'entreprise de déployer des procédures, des pratiques et des activités pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement et de proposer des produits et des services respectueux de l'environnement à ses clients (Claver-Cortes, *et al.*, 2007). Ce nouveau composant du capital immatériel repose sur l'interaction entre les activités environnementales et le capital humain, organisationnel, technologique et relationnel (Albertini, 2014, 2018a; Claver-Cortes, *et al.*, 2007) (**manuscrits n° 2, 5, 9 et 10**). Comme nous l'avons vu, ce capital est créateur de richesse pour l'entreprise (Albertini, 2013) (manuscrit n°1), justifiant en partie la différence entre la valeur comptable et la valeur financière de l'entreprise. Considérant les enjeux économiques relatifs à la maîtrise et au développement des technologies vertes, il semble normal que les investisseurs et les parties prenantes de l'entreprise soient intéressés par des informations extra-financières relatives à ce composant du capital immatériel. Dans ce cadre, la reddition d'informations relatives au capital environnemental est organisée au travers de grilles de reporting (1) obligatoires ou (2) volontaires, telles que : (1) le reporting RSE, institué par la loi NRE en 2001 pour les entreprises cotées, renforcé en 2010 par l'article 225 du Grenelle II de l'environnement et remplacé par la déclaration de performance extra-financière applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017 ; (2) le reporting intégré, le Global Reporting Initiative, les certifications ISO, entre autres. Nous voyons ici, l'enjeu d'encourager le développement d'un reporting intégré combinant dans un seul document des informations matérielles et pertinentes relatives à la création de valeur générée par le capital immatériel et les activités sociales, ainsi qu'à la consommation de ces capitaux, y compris le capital naturel.

Quatrièmement, les résultats de mes recherches montrent que les dirigeants hiérarchisent les composants du capital immatériel entre eux, à la différence de la plupart des typologies du capital immatériel issues de la littérature académique qui considèrent ces composants comme égaux entre eux. Ce résultat sera confirmé par ceux de la méta-analyse étudiant la relation

entre les composants du capital immatériel et la performance financière qui seront présentés dans le chapitre suivant.

Ces contributions par rapport à l'axe de recherche étudiant comment la communication extra-financière traduit la diversité des relations des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE sont résumées dans le Tableau 8 ci-après.

		Capital structurel				
		RSE	Capital humain	Capital technologique	Capital organisationnel	Capital relationnel
Capital structurel	RSE		+	++	+	+
	Capital humain	+		-	-	-
	Capital technologique	++	-			+
	Capital organisationnel	+	-			+
	Capital relationnel	+	-	+	+	

Tableau 8 : Interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE dans le discours des entreprises

Une des questions qui reste en suspens est celle de la matérialité de l'information : que ce soit dans le cadre conceptuel de l'IASB, celui du rapport intégré proposé par l'IIRC ou dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière adoptée par la Commission Européenne, la matérialité de l'information détermine sa divulgation. Une information est matérielle dès lors qu'elle est nécessaire à l'évaluation, au suivi et la gestion des performances des entreprises et des incidences sur la société. La Commission Européenne, l'IIRC et la Global Reporting Initiative (GRI) recommandent sur ce point aux entreprises de réaliser une analyse de la matérialité en amont de la publication des informations extra-financières afin de déterminer les enjeux. Il serait pertinent de se questionner sur le processus de réflexion qui conduit à déterminer si une information est matérielle ou non. De même qu'il pourrait être intéressant de faire procéder à cette analyse conjointement avec les parties prenantes de l'entreprise autres que les investisseurs afin que ce soit eux qui décident de quelle information ils souhaitent disposer dans le cadre de la communication extra-financière.

Le dernier point qu'il me semble important de souligner à ce stade de cette note de synthèse concerne le discours des dirigeants relatif au management de la performance environnementale. Les dirigeants détaillent volontiers dans leur lettre aux actionnaires les outils de suivi et les systèmes de management de cette performance (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Ils expriment ainsi la nécessité de disposer d'outils internes pour gérer cette

performance au-delà de la simple obligation de rendre compte de cette performance à l'extérieur de l'entreprise. Les démarches environnementales de l'entreprise sont onéreuses car elles s'appuient sur des investissements pour modifier les processus de production, les produits et les services afin de les rendre moins énergivores pour l'entreprise ou les clients qui les consomment. Nous retrouvons ici l'interaction entre l'axe environnemental de la RSE et le capital technologique. Les indicateurs de mesure et de management sont nécessaires, non seulement pour satisfaire aux analyses de rentabilité que l'entreprise va mener avant d'investir (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013), mais aussi pour rendre compte aux parties prenantes de la performance sociale environnementale de l'entreprise dans le cadre de sa communication extra-financière. L'étude des possibles indicateurs de mesure de la performance sociétale et des composants du capital immatériel fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4 : Comment mesurer et rendre compte de la multidimensionnalité de la performance extra-financière ?

Le troisième axe de mes travaux de recherche concerne les indicateurs de mesure de la performance sociétale de l'entreprise et des composants du capital immatériel.

Un adage célèbre attribué à Peter Drucker affirme que « ce qui ne peut pas être mesuré, ne peut pas être géré », et la doctrine de Lord Kelvin, affichée sur le frontispice de l'université de Chicago, nous rappelle que « si l'on ne peut mesurer, notre connaissance est maigre et insuffisante ». Tant dans le domaine de la RSE que dans celui du capital immatériel, la mesure des capacités et des ressources permet de les identifier ainsi que la rente qui en est perçue (Bessieux-Ollier *et al.*, 2014; Dutta, *et al.*, 2005).

Dans le domaine de la RSE, la mesure permet aux entreprises de prendre conscience de leur responsabilité sociétale et de maîtriser leurs impacts sociaux et environnementaux. L'évaluation de la performance sociale et environnementale, la mise en place d'un système de pilotage de cette performance et la reddition de comptes externes sur ces dimensions supposent l'existence de mesures permettant d'évaluer la qualité de la gestion sociétale de l'entreprise (Buhr & Gray, 2012). La perspective fonctionnaliste de la RSE a pour objectif l'opérationnalisation du concept au travers des outils de mesure afin de pouvoir en étudier les variations, les déterminants et les conséquences (Buhr & Gray, 2012; Dixon-Fowler *et al.*, 2013; Gond & Igalens, 2014). La mise à disposition d'outils de gestion de la performance sociale de l'entreprise, via les grilles de reporting notamment, a permis d'opérationnaliser le concept de la RSE dans les pratiques des entreprises relativement rapidement. (Lueg & Radlach, 2016; Tucker *et al.*, 2009). Le reporting social, défini comme la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités, permet donc aux dirigeants de définir une stratégie sociétale et des indicateurs qui peuvent servir de repères pour le pilotage de cette stratégie (Henri & Giasson, 2006). L'amélioration de l'information interne résultant de la préparation du rapport est de nature à faire avancer le pilotage de la RSE par les opérationnels et met à la disposition des parties prenantes externes un outil d'évaluation et de dialogue (Arjaliès & Mundy, 2013; Lisi, 2015).

La question de l'indicateur de mesure des activités sociales et environnementales est prégnante car il s'agit de s'assurer de la cohérence et de la pertinence de la représentation. Les indicateurs doivent concilier les attentes parfois contradictoires des différentes parties prenantes et représenter de façon pertinente les différentes pratiques sociétales déployées par l'entreprise (Henri & Giasson, 2006; Janicot, 2007). Ils doivent tout à la fois satisfaire aux contraintes de divulgation d'informations à l'extérieur de l'entreprise et pouvoir être utilisés en interne comme outil de management de cette performance sociétale (Dixon-Fowler, *et al.*, 2013; Janicot, 2007). Ils sont au cœur des systèmes de contrôle de gestion environnemental

pour toutes les entreprises qui ont mis en place des stratégies environnementales proactives (Henri, 2006; Henri & Giasson, 2006). Le rôle des indicateurs de mesure de la performance environnementale est particulièrement important dans le cadre théorique de la NRBV dans lequel les entreprises procèdent à des analyses coût-bénéfice pour s'assurer de la rentabilité des investissements environnementaux réalisés (Buhr & Gray, 2012).

Pour les immatériels, la question de la mesure est tout aussi prégnante, car ils représentent la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise mais dont les propriétés et les effets ne peuvent pas être valorisés (Mouritsen & Roslender, 2009). Il s'agit de distinguer la mesure du capital immatériel en tant que stock productif d'avantages économiques et la mesure de la création de richesse générée par ce capital (M.E. Barth, 2015; Gowthorpe, 2009). La mesure du capital immatériel est également au cœur du courant de recherche en comptabilité de la *value relevance* qui s'interroge sur l'inscription des immatériels dans les états financiers des entreprises. D'après ces auteurs, un nombre comptable est *value relevant* s'il fournit une information pertinente pour le lecteur des états financiers dans son évaluation de l'entreprise et s'il est mesuré avec suffisamment de fiabilité pour être reflété dans le prix de l'action (M. E. Barth, 1994). Cette définition souligne combien la question de la mesure du capital immatériel est prégnante (M.E. Barth, 2015). Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les composants du capital immatériel acquis lors des regroupements d'entreprises font l'objet d'une inscription dans les états financiers tandis que ceux développés en interne par l'entreprise ne sont pas inscrits à l'exception des frais de développement. À ce titre, les méthodes d'évaluation actuellement reconnues par le référentiel comptable sont les approches par les revenus, par les comparaisons et par les coûts. De façon succincte, l'approche par les revenus consiste à actualiser les flux futurs attribuables à l'actif incorporel. L'approche par les comparaisons consiste à déterminer la valeur de l'actif par référence à des prix de transactions ou des multiples observés dans des transactions portant sur des actifs identiques ou similaires. L'approche par les coûts consiste à déterminer la valeur de l'actif à partir des coûts actuels nécessaires pour remplacer l'actif par un actif similaire ou ayant des caractéristiques d'utilisation proches de l'actif en question.

Pour différentes raisons, la méthode la plus utilisée est l'approche par les revenus qui repose sur une modélisation des flux futurs générés par l'actif incorporel, donc une valeur qui anticipe les bénéfices futurs générés par l'actif, ce qui en fait une valeur spéculative. Une des critiques de cette méthode est de valoriser un actif à partir d'estimations de flux futurs de trésorerie. De par leur nature intangible et l'absence de marché actif permettant de disposer d'une valeur de référence, les composants du capital immatériel sont difficiles à mesurer. Ces deux points nous ramènent à l'importance de la communication extra-financière relative aux immatériels pour compléter les informations financières (Martensson, 2009; Wyatt, 2008).

Dans le cadre de la RBV, la mesure de la création de richesse permet de déterminer qui capte la création de valeur, à savoir l'entreprise, le client ou l'investisseur (Bowman & Ambrosini, 2010; Lepak *et al.*, 2007). La nature même du capital immatériel rend prégnant la question de sa mesure car il entraîne des coûts irrécouvrables que l'entreprise n'est pas sûre de

rentabiliser ; offre des externalités positives à des tiers qui en bénéficient sans pour autant avoir investi dans leur développement ; engendre des synergies positives pour l'entreprise dès lors qu'il est combiné avec d'autres composants du capital immatériel et pour finir, peut être utilisé à grande échelle sans se déprécier (Haskel & Westlake, 2017). Compte tenu de ces caractéristiques, les indicateurs de mesure peuvent fournir aux entreprises qui développent, acquiert ou contrôle des composants du capital immatériel, une meilleure connaissance de ce capital particulier. Ces indicateurs permettraient d'allouer les ressources humaines et financières aux immatériels qui participent le plus à la création de valeur. Comme nous l'avons vu, les composants du capital immatériel sont interreliés entre eux dans ce processus créatif, rendant encore plus importante la question des indicateurs capables de rendre compte de cette interaction.

Mes travaux de recherche ont porté sur les indicateurs de mesure des activités sociales et environnementales, ainsi que sur les indicateurs de mesure des composants du capital immatériel contribuant à l'axe de recherche résumé ainsi : « *comment mesurer la multidimensionnalité de la performance extra-financière ?* »

Les références des manuscrits supports de ce chapitre sont présentées dans le tableau synoptique ci-après (Tableau 9) ainsi que les questions de recherche, les données étudiées et les principaux résultats s'inscrivant dans cet axe de recherche.

Références des manuscrits supports de l'axe de recherche « Comment mesurer et rendre compte de la multi dimensionnalité de la performance extra-financière? »

N°	Question de recherche Contenu étudié	Données étudiées	Résultats en ligne avec l'axe de recherche
1	La performance environnementale améliore-t-elle la performance financière ? RSE	Méta-analyse de 52 études empiriques de 1975 à 2011	La relation entre la performance environnementale et la performance financière est positive et plus particulièrement quand la performance environnementale est mesurée par des indicateurs de management.
4	Quel est l'état de la recherche sur la mesure de la performance environnementale ? RSE	Résumés de 151 articles traitant de la performance environnementale	La recherche académique traite de 4 thèmes : la relation entre performance environnementale et financière ; le management environnemental et les pressions institutionnelles ; la prise de conscience de la problématique verte ; le management stratégique de la performance environnementale
2	Quel est le contenu du discours des entreprises en fonction de leur stratégie environnementale ? RSE	Lettres des dirigeants et rapports annuels des 55 entreprises industrielles du CAC 40 de 2005 à 2010	Sur la période étudiée, le discours environnemental devient de plus en plus précis et technique. Les entreprises mentionnent des pratiques environnementales, le reporting ainsi que la mise en place de systèmes de management de la performance environnementale.
5	Comment utiliser les quatre leviers de contrôle pour développer les capacités environnementales ? RSE	Entretiens, documents internes, rapports annuels, rapports de développement durable	L'utilisation conjointe des systèmes de « croyances » et de « limites » développe les capacités d'intégration des parties prenantes ainsi que le développement d'une vision partagée ; celle d'un système « interactif » et « diagnostic » développe la capacité d'apprentissage organisationnel et celle d'un système de « croyance » et « interactif » développe la capacité d'innovation.
7	Dans quelle mesure les composants du capital immatériel contribuent-ils à la performance financière ? La création de valeur est-elle capturée par l'entreprise, l'actionnaire ou le client ? Capital immatériel	Méta-analyse de 75 études empiriques de 1992 à 2017	La relation entre le capital immatériel et la performance financière (PF) est positive si cette dernière est mesurée par les indicateurs « client » ou de « marché », mais la relation est négative si elle est mesurée par des indicateurs comptables. La relation entre le capital humain et la PF est positive, de même qu'entre le capital structurel et la PF. La relation entre le capital relationnel et la PF est négative quand elle mesurée par des indicateurs comptables.

Tableau 9 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Comment mesurer la performance extra-financière?"

I. Les indicateurs de mesure de la performance sociale et environnementale

A. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Sur le plan théorique, la mesure de la RSE se heurte à des problèmes similaires à ceux identifiés pour définir le concept même de la RSE : multiplicité des approches et des dimensions, complexité de ce concept, difficulté à rendre compte de manière objective de ses composantes (Allouche *et al.*, 2004; Allouche & Laroche, 2005). L'un des enjeux est de s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures de la RSE : est-ce que la performance d'une entreprise en matière sociale et environnementale est identique si on utilise différents types de mesure ou si on répète la mesure d'une même entreprise plusieurs fois avec le même outil ? Est-ce que la mesure permet effectivement de différencier des entreprises plus ou moins performantes en matière de RSE ? Est-ce que la mesure reflète bien le concept théorique de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007; Gond & Igalens, 2014) ?

Les deux revues de littérature que j'ai réalisées soulignent l'utilisation de différents indicateurs de mesure de la performance sociale de l'entreprise soulevant ainsi la question de leur comparabilité et de leur capacité à rendre compte de la diversité des pratiques déployées par les entreprises (**manuscrits n°1 et 4**) (Albertini, 2013, 2017). Ces deux revues de littérature ont mobilisé des méthodes de recherche très différentes. La première s'est appuyée sur une méta-analyse qui est une synthèse statistique des articles de recherche étudiant la relation entre la performance environnementale et financière (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013), tandis que la seconde s'est appuyée sur une analyse lexicale des résumés des articles traitant du management et de la performance environnementale (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017).

La recherche académique a opérationnalisé la mesure de la RSE au travers des développements théoriques relatifs à la performance sociale de l'entreprise (PSE) qui se sont attachés à caractériser les dimensions qui doivent être prises en compte afin d'évaluer la performance des entreprises vis à vis de leurs parties prenantes (Igalens & Gond, 2005). L'exhaustivité de la mesure repose sur la prise en compte des processus de gestion de la RSE déployé par l'entreprise mais aussi des impacts et des résultats qu'elle obtient. L'appréhension de la performance sociale et environnementale de l'entreprise repose sur une grande diversité d'indicateurs que la recherche académique a classée en cinq catégories : les mesures de discours calculées à partir de l'analyse de contenu des rapports annuels ; les indicateurs de pollution fournis par certaines agences d'évaluation ou par les entreprises elles-mêmes ; les mesures d'attitudes ou administrées sous forme de questionnaires auprès des dirigeants ou des salariés de l'entreprise ; les mesures de réputation qui sont édités par un panel d'experts du secteur et, pour finir, les mesures comportementales ou d'audit développées par des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement social et environnemental des entreprises (Allouche & Laroche, 2005). L'analyse lexicale des résumés des articles de recherche étudiant le management et la performance environnementale a

montré la grande diversité des indicateurs de mesure mobilisés par la littérature académique (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017) alors que la méta-analyse des études empiriques de la relation entre la performance environnementale et financière a souligné que la diversité de ces indicateurs de mesure influençait la force de la relation entre la performance environnementale et la performance financière (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013).

Concernant l'axe environnemental de la RSE, mes travaux de recherche ont confirmé la classification des indicateurs de performance issue de la littérature selon qu'ils sont quantitatifs, qualitatifs ou de discours. Les indicateurs quantitatifs mesurent le niveau de l'empreinte écologique de l'entreprise sous différentes formes ou la diminution de la pollution relevée par l'entreprise ou divulguée par des organismes spécialisés comme le *Toxic Release Inventory* (TRI) aux Etats-Unis ou le *Carbon Disclosure Project*. Les indicateurs qualitatifs reflètent les différentes pratiques et activités environnementales mises en place par l'entreprise comme les démarches de certification, les systèmes de management environnemental, les modifications de processus de production pour les rendre moins énergivores, les démarches d'éco-conception ou d'analyse du cycle de vie. Ces indicateurs sont le plus souvent communiqués par l'entreprise elle-même (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). Comme en matière d'activités sociales, certains indicateurs de performance environnementale mesurent le discours des entreprises comme par exemple, les communiqués de presse relatifs à des accidents environnementaux (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013).

Mes travaux ont souligné que la diversité des indicateurs utilisés pour mesurer la performance environnementale reflétait l'aspect multidimensionnel de cette grandeur recouvrant à la fois des pratiques déployées par l'entreprise, les résultats de ces pratiques et le discours relatif à ces pratiques (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). Une analyse lexicale des résumés des articles mentionnant les termes de « performance environnementale » et de « management environnemental » a montré dans quels contextes de recherche ces indicateurs étaient mobilisés. Ainsi, les indicateurs quantitatifs ont été majoritairement mobilisés dans le cadre d'études empiriques questionnant le sens de la relation entre la performance environnementale et la performance financière, alors que les indicateurs qualitatifs ont été mobilisés dans des études de cas sur les pratiques de management environnemental comme le montre le Tableau 10 tiré du **manuscrit n°4** (Albertini, 2017).

De ce fait, l'étude de la relation entre la performance environnementale et la performance financière a été pendant longtemps au cœur des questions de recherche s'inscrivant dans la perspective fonctionnaliste de la RSE (Ambec & Lanoie, 2008). Afin de clore le débat sur le sens de la relation entre la performance environnementale et la performance financière, j'ai réalisé une méta-analyse des 52 études empiriques publiées entre 1975 et 2011. Ce travail de recherche a montré que la relation est positive et plus particulièrement lorsque la performance environnementale est mesurée par des indicateurs qualitatifs plutôt que par des indicateurs de discours ou des indicateurs quantitatifs (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). Ce résultat souligne l'importance accordée par la recherche aux pratiques environnementales mesurées par des indicateurs qualitatifs au-delà de la question de la mesure des résultats de ces pratiques.

Dans le cadre théorique de la NRBV, les pratiques de prévention de la pollution permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage compétitif soit de réduction des coûts grâce à la modification des processus de production pour les rendre moins énergivores, soit de premier arrivant sur le marché émergent des produits verts (Hart, 1995; Hart & Ahuja, 1996). Dans ce cadre, les ressources organisationnelles sont déterminantes pour obtenir ces avantages économiques (Aragon-Correa & Sharma, 2003; Leonidou & Leonidou, 2011). Les récents développements de la NRBV suggèrent que les avantages économiques obtenus de ces stratégies environnementales proactives dépendent des capacités environnementales des entreprises telles que l'intégration des attentes des parties-prenantes dans le modèle économique de l'entreprise, l'apprentissage organisationnel, une vision partagée et la capacité à innover continuellement (Alt, *et al.*, 2015; Hart & Dowell, 2011; Journeault *et al.*, 2016).

Theme	No. of words	Theme characteristics	Theme keywords (in bold : most characteristic and maximum contribution)
The relationship between environmental management and financial performance	25	<i>Empirical studies, objective indicator, organization and production reviews, first period (1992–2000)</i>	Achievement, company , consumption, development, disclosure , factor, financial , implementation, human resource, implications , improvement, indicators , innovation, integration, issue, leadership , manufacturing, measurement , perception, performance , proactive, reduction, relation, role, shareholder
Environmental management and institutional pressures	17	<i>Non-objective indicator, case study, normative study, agriculture and environment reviews</i>	Certification , EMS, framework, green , industry, legitimacy, management , market, new , operation , practices, production, quality , regulation , stakeholder , supply, technology
Increasing awareness of the environmental issue	17	<i>Objective indicators, empirical studies, last period (2008–15), Asian and US study area, accounting and auditing reviews</i>	Agricultural , benefit, capability, control , cost, decision, ecological , Economic, effective , increase, information, investment, long , pollution , process , sustainability , value
Strategic environmental management and reporting	13	<i>Objective and non-objective indicators, second period (2001–7), human resources reviews</i>	Adoption, board , commitment, competitive , goal , institutionalization, mediator, policy , pressure, public , reporting, resource-based , strategy

Tableau 10: Typologie de la recherche sur la performance environnementale, extrait du manuscrit n°4 (Albertini, 2017)

La littérature académique a longuement souligné les avantages et les inconvénients de ces mesures de la RSE. Si les indicateurs quantitatifs sont objectifs et comparables, surtout s'ils sont produits par un organisme tiers indépendant, ils ne couvrent que certaines dimensions de la performance sociétale, souvent l'environnement. De plus, ces mesures sont souvent disponibles plus facilement pour le secteur industriel. Les indicateurs plus qualitatifs, quant à eux, sont renseignés par les entreprises et s'appuient sur des données discursives que la

littérature académique a analysées comme pouvant être rédigées de sorte d'influencer les impressions. La recherche a relevé que les indicateurs de performance de RSE fondés sur les mesures de discours étaient surtout utilisés dans les années soixante-dix dans un contexte où peu de données secondaires étaient disponibles. Ensuite, les indicateurs de réputation ont dominé la recherche dans les années quatre-vingt, pour laisser la place aux mesures développées par les agences de notation dans les années 1990-2000 (Capron & Quairel, 2006; Igalens & Gond, 2005). Aujourd'hui, les mesures s'appuyant uniquement sur les discours des entreprises ne sont plus considérées comme des mesures de RSE valides par la recherche académique, mais simplement comme des mesures de diffusion d'informations sociétales qui doivent être complétées par des indicateurs issus des grilles de reporting que les entreprises complètent comme le *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le reporting des activités sociétales dans le cadre de l'article 225 du Grenelle 2. Pour finir, il faut noter que les informations sur les activités sociales et environnementales de l'entreprise sont difficiles à synthétiser et leur pouvoir prédictif est quasiment nul (Chatterji *et al.*, 2009).

B. Au cœur des systèmes de contrôle de gestion

Mes travaux de recherche ont montré que les entreprises mentionnaient de plus en plus les systèmes de management de leur performance environnementale dans leur rapport annuel. Dans ce cadre, elles décrivent des outils de management et de suivi de leur performance comme des tableaux de bord par exemple (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). La pression à rendre des comptes de la performance « verte » s'est institutionnalisée avec la loi NRE (2001), renforcée par le Grenelle II (2010), remplacé par la déclaration de performance extra-financière. De sorte que les entreprises, même les plus réactives, ont mis en place un système d'information pour être en mesure de divulguer les informations requises dans les grilles de reporting prévues par le cadre institutionnel comme l'a montré mon analyse lexicale longitudinale des rapports annuels des entreprises industrielles du SBF 120. Au-delà de cette contrainte institutionnelle, les indicateurs de performance environnementale sont au cœur des systèmes de contrôle de gestion mis en place pour aider les entreprises à déployer la stratégie et à atteindre les objectifs poursuivis comme l'a montré l'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Xerox (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a).

Les informations financières et non-financières sont produites dans l'objectif de prendre des décisions, superviser l'atteinte des plans et des objectifs, communiquer la stratégie de l'entreprise en interne, influencer le déploiement de la stratégie, favoriser l'apprentissage organisationnel et produire les rapports annuels destinés à l'extérieur de l'entreprise (Gond *et al.*, 2012; Lueg & Radlach, 2016; Tucker, *et al.*, 2009). À ce titre, le cadre conceptuel de Simons (1995) décrit quatre modalités de contrôle permettant aux entreprises de déployer leur stratégie avec succès : le système de valeurs, de limites, de diagnostic et le système interactif. Le système de valeurs est utilisé par les managers pour définir, communiquer et renforcer les valeurs partagées et les objectifs stratégiques poursuivis. Le système de limites présente les règles et les paramètres qui doivent être respectés en matière de réglementation ou

contingents à des certifications par exemple. Le système de contrôle diagnostic est un processus formel de suivi des performances utilisé pour assurer la supervision des résultats mais aussi pour mettre en place des actions correctrices si nécessaire. Le système de contrôle interactif est un système formel utilisé par les dirigeants de l'entreprise pour participer régulièrement aux processus de prise de décision des opérationnels. Il incite au dialogue et favorise l'apprentissage organisationnel. L'utilisation conjointe des quatre leviers de contrôle permet d'intégrer les valeurs sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond, *et al.*, 2012) et d'influencer significativement le comportement sociétal et éthique des salariés (Goebel & WeiBenberger, 2017).

Les indicateurs de performance environnementale, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, sont au cœur de ces quatre modalités comme l'a montré l'étude de cas que j'ai réalisée au sein de l'entreprise Xerox (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Les objectifs et les réalisations du groupe en matière de stratégie environnementale, largement diffusés aux salariés par le biais de documents internes, sont détaillés via le système de valeurs. Le système de limites permet de transmettre aux ingénieurs et aux responsables de sites de production les informations relatives aux réglementations et aux niveaux de pollution à ne pas dépasser. Le système de contrôle diagnostic repose sur des tableaux de bord présentant des indicateurs de la performance des différents sites de production afin de mettre en place des actions correctrices rapidement. Pour finir, le système de contrôle interactif permet aux dirigeants d'être informés des performances des équipes en charge du déploiement de la stratégie environnementale au cours de réunions de direction au cours desquelles les meilleures pratiques sont présentées au moyen d'indicateurs plus qualitatifs. Comme le montre le Tableau 11 tiré du **manuscrit n°5** (Albertini, 2018a).

Nature of systems	Belief systems	Boundary systems	Diagnostic control systems	Interactive control systems
Key design variables	Shared vision	Compliance	Monitoring	Anticipation
Purpose	Provide environmental strategy direction Provide guidance for environmental R&D	Conformity with the EC 2012 program Conformity with regulations Avoid regulatory costs	Provide information to facility or plant managers	Focus EH&S teams' attention on environmental strategic uncertainties
Examples	"We believe the Xerox, as a global business must do its part to reduce the risk of climate change"	EC 2012 program ISO 14001 certification Environmental regulation Supplier requirements	Challenging but achievable goals Yearly and monthly plan Monthly review of environmental indicators Year-on year comparison	Influence environmental regulations Best practices sharing Face-to-face meeting New challenging environmental program

Tableau 11 : Caractéristiques des quatre leviers de contrôle d'une stratégie environnementale, extrait du manuscrit n°5 (Albertini 2018)

II. Les indicateurs de mesure du capital immatériel

Dans le domaine du capital immatériel, il est opportun de distinguer la mesure de ce capital particulier en lui-même et la mesure de la création de valeur qu'il procure. Les mesures financières des composants du capital immatériel admis par le référentiel comptable ne seront pas développées car elles font l'objet d'une communication financière hors de notre propos. Par contre, nous développerons les mesures du capital immatériel qui font l'objet d'une communication extra-financière.

Ces différents indicateurs de mesure du capital immatériel sont mobilisés soit par les managers dans le cadre d'outils développés par des cabinets de conseil soit par la recherche académique dans le cadre d'études empiriques sur la relation entre le capital immatériel et la performance financière. Si je n'ai pas étudié les indicateurs de mesure développés par les cabinets de conseils, nous avons, avec Fabienne Berger-Remy, réalisé une synthèse statistique sous la forme d'une méta-analyse, des études empiriques traitant de la relation entre le capital immatériel et la performance financière mettant en exergue les différents indicateurs de mesure de ces composants (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). Il ressort de cette méta-analyse que ces indicateurs sont principalement quantitatifs et que tous les composants du capital immatériel ne sont pas mesurés.

A. Indicateurs mobilisés par la recherche académique

D'une manière générale, le capital immatériel, dans sa globalité, est mesuré par la valeur ajoutée économique correspondant à l'excédent de résultat dû à l'activité de l'entreprise par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux. Cet indicateur financier permet aux investisseurs de vérifier si leurs investissements dans le capital immatériel de l'entreprise génèrent un excédent de trésorerie.

Les travaux préparatoires de la méta-analyse étudiant la relation entre les composants du capital immatériel et la performance financière ont montré que ces composants sont principalement mesurés par des indicateurs quantitatifs (**manuscrit n° 7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018).

Les articles empiriques inclus dans cette méta-analyse mobilisent deux catégories d'indicateurs pour mesurer le capital humain. La première correspond à la mesure des connaissances comme le niveau moyen d'éducation des salariés, le total des dépenses de formation et les méthodes de formation. La seconde correspond à la mesure des capacités évaluées par des *proxy* comme les ressources humaines de l'entreprise. Nos travaux préparatoires de la méta-analyse ont souligné que le comportement, le sentiment d'appartenance, la satisfaction au travail, la créativité du capital humain ne sont pas mesurés par la recherche académique.

Il ressort de ce travail préparatoire de cette méta-analyse que le capital structurel, regroupant le capital technologique et organisationnel, est mesuré par des indicateurs plutôt quantitatifs. Le capital technologique est assez classiquement mesuré par le montant des frais de recherche et de développement, le montant des actifs intangibles autre que le goodwill, le nombre de brevets déposés, l'étendue de la gamme de produits technologiques, et la diffusion des technologies. Le capital organisationnel, quant à lui, est mesuré par le ratio des dépenses informatiques sur les frais administratifs, le ratio des dépenses administratives sur le montant du chiffre d'affaires, le déploiement d'un système de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management*) et les dépenses liées aux systèmes informatiques.

Les articles empiriques inclus dans cette méta-analyse mobilisent deux catégories d'indicateurs pour mesurer le capital relationnel, l'une relative au client et l'autre relative à la publicité. Ainsi, le capital relationnel relatif au client est mesuré par des indicateurs comme les capacités commerciales, l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients, la qualité du service client, la satisfaction client ou la loyauté des clients. Le capital relationnel relatif à la marque est mesuré par des indicateurs comme le montant des dépenses de publicité, le ratio des dépenses de publicité sur les ventes, les réactions des clients par rapport à la marque, la valeur du nom de la marque ou sa valeur ou le nombre de marques en portefeuille. Les travaux préparatoires de la méta-analyse ont montré que la création de valeur générée par le capital relationnel relatif à la société dans son ensemble n'est quasiment pas étudiée par la littérature. Ce sous-composant du capital relationnel regroupe des dimensions comme la réputation de l'entreprise, les alliances, les relations avec les fournisseurs, les actionnaires, les institutions et les investisseurs. Nous reviendrons sur ce point dans la dernière partie de ce chapitre.

A la différence des indicateurs de mesure des activités sociales et environnementales, le capital immatériel et ses différents composants sont mesurés principalement, si ce n'est exclusivement, par des indicateurs quantitatifs. Dans le prolongement de la Figure 3 présentant les différents composants du capital immatériel (cf chapitre précédent), un récapitulatif des indicateurs de mesure du capital immatériel est proposé dans la Figure 5. Ce schéma fait partie du travail de préparation du codage des études empiriques incluses dans la méta-analyse (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018).

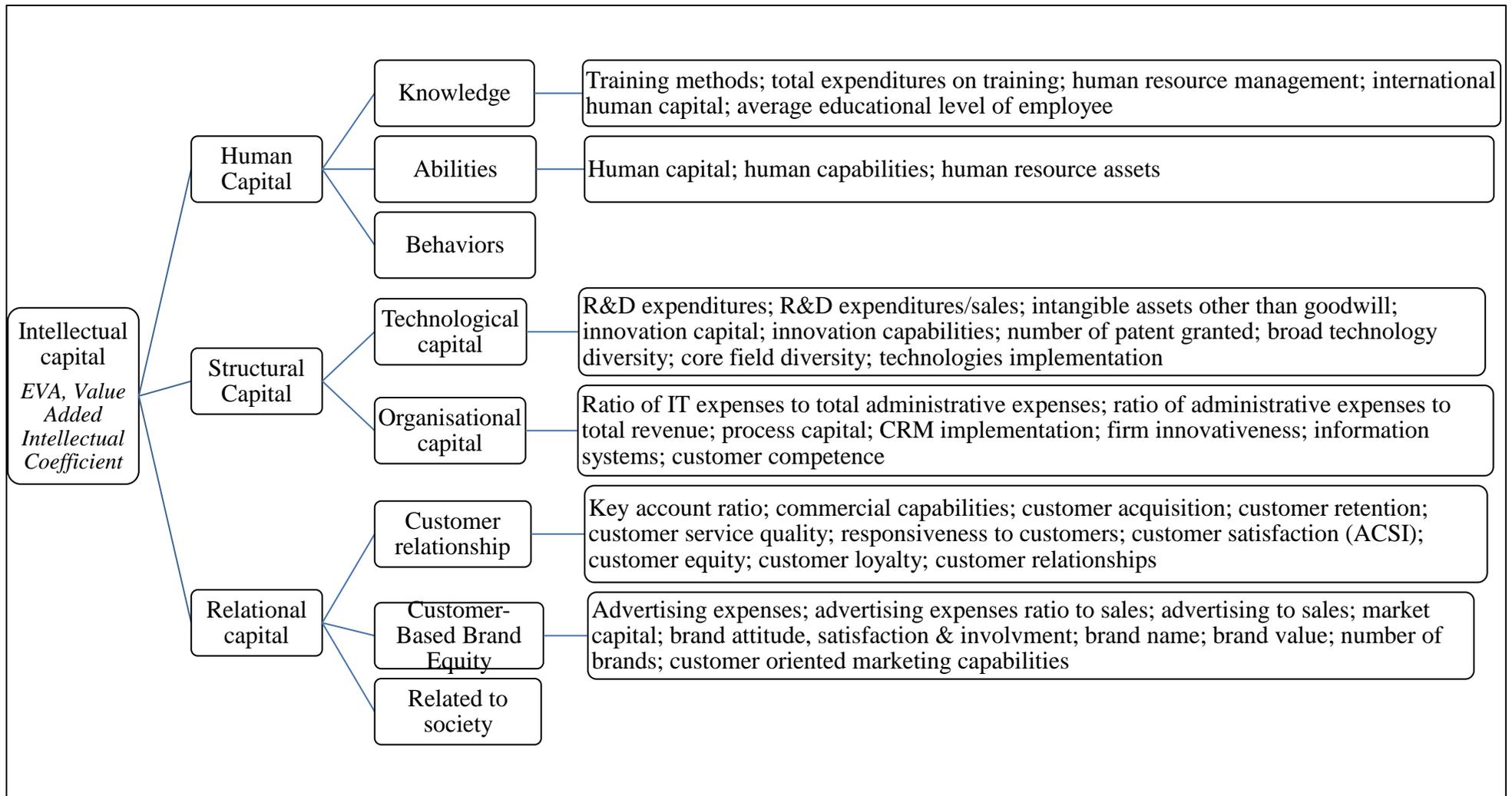


Figure 5 : Indicateurs de mesure du capital immatériel

B. Indicateurs de mesure de la création de valeur

Les deux méta-analyses étudiant la relation entre (1) la performance environnementale et la performance financière (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013) et (2) les composants du capital immatériel et la performance financière (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018) ont montré que les indicateurs de mesure de la performance financière peuvent être ventilés dans quatre catégories désignant la partie prenante qui capte la valeur créée : les indicateurs de performance comptable, de marché financier, organisationnels ou marketing.

Les indicateurs de performance comptable utilisés par la recherche sont le *return on assets* (ROA), *return on equity* (ROE), *return on investment* (ROI), *return on sales* (ROS), le profit ou le *earning per share* (EPS) (**manuscrits n°1 et 7**) (Albertini, 2013; Albertini & Berger-Remy, 2018). Ces indicateurs reflètent les performances passées de l'entreprise ainsi que les décisions de politique comptable prises par les dirigeants (Cochran & Wood, 1984). Par ailleurs, ils sont sujets aux décisions discrétionnaires des dirigeants d'allouer des fonds à tel ou tel projet (L. C. Hsu & Wang, 2012).

Les indicateurs de performance de marché financier utilisés par la recherche sont le *Tobin's q*, la valeur de marché de l'action, le revenu par action, la variation de la valeur de marché (**manuscrits n°1 et 7**) (Albertini, 2013; Albertini & Berger-Remy, 2018). Ces indicateurs sont soumis à des forces qui n'émanent pas du management de l'entreprise dans la mesure où les valeurs financières peuvent faire l'objet de spéculations. Ces indicateurs offrent une vision prospective de la performance financière de l'entreprise reflétant les revenus futurs de l'entreprise (Bharadwaj *et al.*, 1999). Dans le domaine du capital immatériel, le *Tobin's q* est très utilisé par la recherche académique car il reflète la valeur de l'entreprise pour les acteurs des marchés financiers (Matzler *et al.*, 2005). Il quantifie les attentes du marché financier relatives à la création de valeur générée par le capital immatériel comme surplus de la valeur créée par les actifs tangibles (Lin *et al.*, 2006). Dans le champ de la RSE, ces indicateurs suggèrent que l'actionnaire est la principale partie prenante intéressée au profit de l'entreprise et dans une moindre mesure aux performances sociales ou environnementales (Grossman & Hoskisson, 1998; Orlitzky, 2005).

Les deux méta-analyses ont montré que d'autres indicateurs de performance financière sont utilisés par la recherche académique comme (1) des avantages en termes de coûts ou d'innovation (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013), ou (2) des performances orientées vers les consommateurs (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). Les indicateurs organisationnels utilisés par la littérature dans le domaine des activités environnementales des entreprises sont basés sur les réductions de coûts de production contingentes aux modifications de processus de production ou encore au nombre d'innovations environnementales développées par l'entreprise (Christmann, 2000; Judge & Douglas, 1998). Les indicateurs de performance orientée vers les consommateurs sont mobilisés par la littérature en marketing pour refléter la performance générée par les activités marketing de l'entreprise comme le nombre d'unités vendues (Coviello *et al.*, 2006; Eggers *et al.*, 2013), les parts de marché (Hooley *et al.*, 2005; Matsuno *et al.*, 2014) et la capacité de l'entreprise à ajouter une prime de marque au prix initial (Holbrook, 1992; Thomson *et al.*, 2005).

Les indicateurs de création de valeur peuvent être résumés dans la Figure 6 extraite du **manuscrit n°7** (Albertini & Berger-Remy, 2018) et complétée par les indicateurs de performance financière issus des études empiriques étudiant la relation entre la performance environnementale et financière (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013).

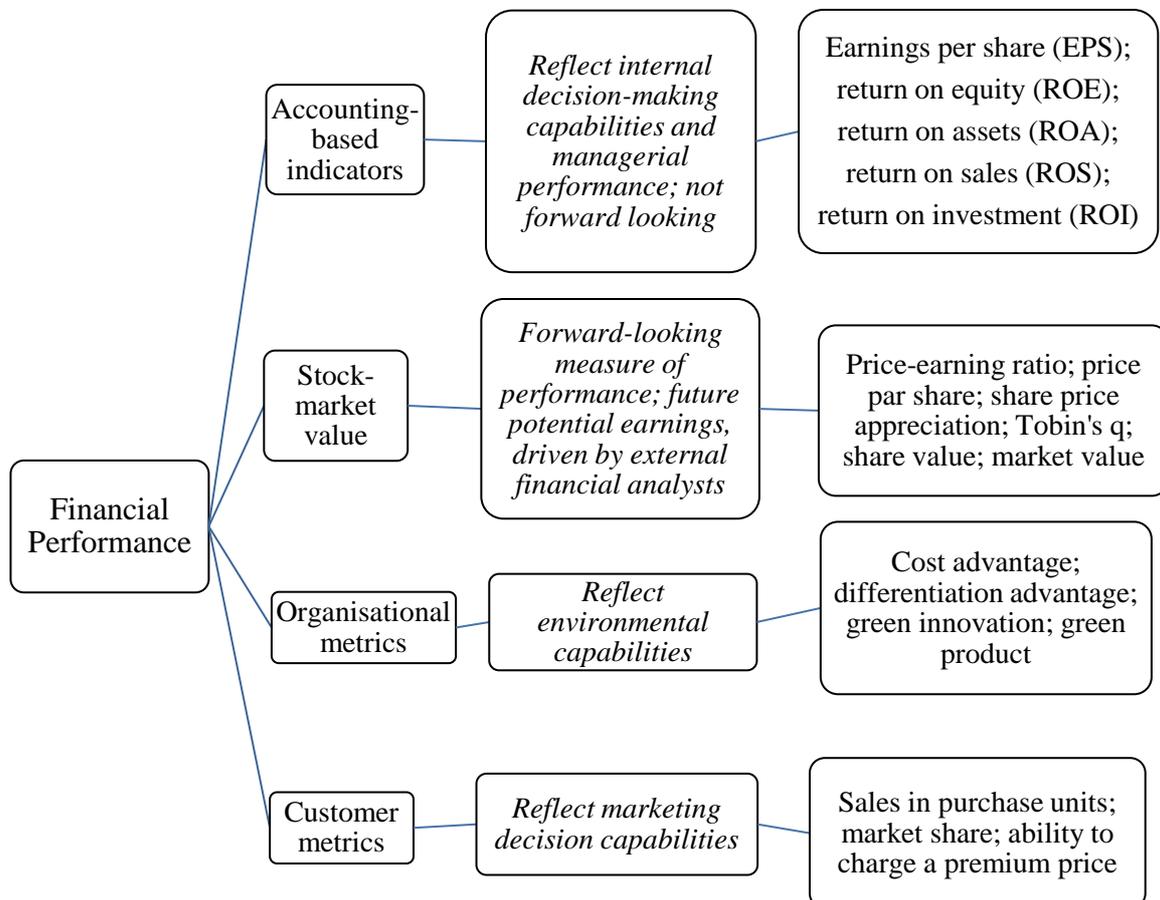


Figure 6 : Indicateurs de performance financière extraits des manuscrits n°1 et n°7

C. Quels indicateurs capturent quelle performance ?

Dans le domaine de la RSE, il ressort de la méta-analyse que la relation entre la performance environnementale et la performance financière était plus forte quand la performance environnementale est mesurée par des indicateurs qualitatifs reflétant les démarches de management des entreprises que lorsqu'elle est mesurée par des indicateurs quantitatifs (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). Ce résultat illustre l'importance de mesurer les activités et pratiques sociales et environnementales mises en place par les entreprises et de s'intéresser aux pratiques discursives témoignant de ces pratiques.

Les deux méta-analyses montrent que les indicateurs comptables de performance financière mesurent bien la création de richesse générée par les pratiques environnementales des entreprises (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013), alors qu'ils mesurent mal la création de richesse créée par le capital immatériel (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). La relation entre la performance environnementale et la performance financière est plus forte lorsque celle-ci est mesurée par des indicateurs comptables, alors que la relation entre le capital immatériel, tous composants confondus, et la performance financière est négative quand celle-ci est mesurée par des indicateurs comptables (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). En entrant dans le détail des composants du capital immatériel, les indicateurs comptables reflètent bien la création de richesse générée par le capital structurel, regroupant le capital technologique et le capital organisationnel. La relation entre le capital structurel et la performance financière est plus forte quand celle-ci est mesurée par des indicateurs comptables ou de marché que lorsqu'elle est mesurée par des indicateurs de performance orientée vers le consommateur. Il semble que le comptable et l'investisseur valorisent le capital structurel alors que le consommateur ne le valorise pas. Par contre, les indicateurs comptables ne capturent pas bien la richesse créée par le capital technologique (sous-composant du capital structurel). Il est intéressant de souligner que, dans l'ensemble, la relation entre le capital relationnel et la performance financière, mesurée par des indicateurs comptables, est négative et plus particulièrement la création de valeur générée par le capital « marque » qui n'est pas reconnu par les comptables alors qu'il l'est par les investisseurs ou les consommateurs (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018).

Il ressort de mes travaux de recherche que les indicateurs de marché financier mesurent bien la création de richesse générée par les pratiques environnementales et par le capital immatériel. La relation entre la performance environnementale et la performance financière est plus forte lorsque cette dernière est mesurée par des indicateurs comptables (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). Par contre, la relation entre le capital immatériel et la performance financière est plus forte lorsqu'elle est mesurée par les indicateurs de marché financier que lorsqu'elle est mesurée par des indicateurs comptables (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). D'une manière générale, les indicateurs de marché financier valorisent bien tous les composants du capital immatériel car toutes les relations entre ces composants et la performance financière sont positives lorsque cette dernière est mesurée par des indicateurs de marché financier. Autrement dit, l'investisseur valorise bien tous les composants du capital immatériel.

La méta-analyse étudiant la relation entre la performance environnementale et financière a montré que les indicateurs organisationnels mesurent bien la création de richesse générée par les pratiques environnementales, voire mieux que les indicateurs de marché financier (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). Ce résultat confirme les développements de la NRBV sur les avantages économiques obtenus par les stratégies environnementales en termes d'innovation et d'amélioration des processus de production. La deuxième méta-analyse relative à la relation entre le capital immatériel et la performance financière montre que les consommateurs mesurent bien la richesse créée par le capital immatériel, tous composants confondus, et plus particulièrement le capital relationnel qu'il soit basé sur le capital marque ou la relation client. Par contre, les indicateurs orientés consommateurs ne mesurent pas bien

la richesse créée par le capital humain et le capital structurel (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018).

III. Contributions à l'axe de recherche

Avant de nous intéresser aux contributions relatives aux indicateurs mobilisés dans le cadre de la communication extra-financière, nous allons développer les contributions dans le champ de la RSE et du capital immatériel.

Le résultat de mes travaux de recherche a confirmé le rôle important de la direction de l'entreprise dans la décision de mettre en place des activités et des pratiques sociales et environnementales et le développement d'une instrumentation de gestion permettant de les gérer. Comme l'ont montré les résultats de la méta-analyse étudiant la relation entre la performance environnementale et financière, les pratiques de management influencent positivement la performance financière soulignant ainsi leur importance dans cette relation (**manuscrit n°1**) (Albertini, 2013). L'analyse des résumés des articles académiques a montré que les pratiques et activités environnementales ont été étudiées de façon significative par la recherche académique souvent au moyen d'études de cas témoignant de leur place particulière dans le champ de la RSE (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). L'implication des managers dans le suivi et l'analyse des résultats de ces pratiques environnementales, grâce à un système de contrôle interactif, permet à l'entreprise d'anticiper les incertitudes stratégiques dans ce domaine (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Mes résultats montrent que la question de recherche relative aux conséquences de la performance environnementale sur la performance financière a évolué de « est-ce que ça paye d'être vert ? » à « comment ça paye d'être vert ? ». Les résultats de mes travaux ont souligné l'implication du management dans la mise en place et le suivi des stratégies environnementales (manuscrits n°1, 2 et 5) (Albertini, 2013, 2014, 2018a). Cette implication des managers dans les stratégies environnementales renforce le rôle significatif des outils de mesure dans l'objectif de gérer cette performance. La définition académique de la performance environnementale est cependant ambiguë, faisant référence à la fois aux pratiques de management environnemental et aux résultats de ces pratiques. D'une part, les pratiques environnementales ne génèrent pas nécessairement une diminution de l'empreinte écologique de l'entreprise, comme le fait de pouvoir vendre les droits à polluer qui introduit un marché pour la pollution (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). D'autre part, les dirigeants peuvent tirer parti de cette ambiguïté en utilisant des indicateurs de suivi plutôt descriptifs sans les relier à un objectif d'amélioration de la performance environnementale.

Dans l'objectif d'obtenir des avantages compétitifs présentés par la théorie des NRBV, l'utilisation conjointe des différentes modalités de contrôle (Simons, 1995) permet à l'entreprise de développer certaines capacités environnementales assimilables à du capital organisationnel (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Mes travaux montrent que l'intégration des attentes des parties prenantes dans la stratégie environnementale est facilitée par l'utilisation conjointe des systèmes de valeurs et de limites et dans une moindre mesure par le

système de contrôle diagnostic. Ces modalités de contrôle permettent à l'entreprise d'anticiper les modifications des réglementations ainsi que les attentes des consommateurs via un système d'alerte des limites et de suivi des valeurs partagées par les parties prenantes. Ces valeurs partagées, quant à elles, sont diffusées dans l'entreprise via l'utilisation jointe des systèmes de valeurs et de limites en encourageant les salariés à participer aux activités et aux projets environnementaux via un système de récompenses par exemple. La capacité d'apprentissage organisationnel est principalement facilitée par l'utilisation du système de contrôle interactif et dans une moindre mesure par le système de contrôle diagnostic. Le système de contrôle interactif permet de partager et de diffuser les meilleures pratiques au sein des équipes en charge de mettre en place la stratégie environnementale. Ces échanges et ces interactions sont un moyen d'améliorer l'apprentissage organisationnel grâce au dialogue et aux partages de données. La capacité à innover continuellement est facilitée par l'utilisation conjointe des systèmes de contrôle interactif et de valeurs. L'utilisation de ces deux systèmes de contrôle peut faciliter la recherche de nouvelles opportunités en matière de technologies « propres » par une veille régulière des incertitudes stratégiques permettant aux entreprises d'être à l'écoute ou d'anticiper les évolutions réglementaires ou du marché. Il faut souligner l'importance des indicateurs de mesure au cœur de ces leviers de contrôle mobilisés par l'entreprise, à la fois pour suivre la performance environnementale en termes d'impact écologique mais aussi pour s'assurer de la rentabilité de cette stratégie « verte ». Une synthèse de l'utilisation de ces leviers de contrôle permettant de développer les capacités environnementales est présentée dans la Figure 7 extraite du **manuscrit n°5** (Albertini, 2018a).

Pour donner raison aux critiques adressées à la perspective fonctionnaliste de la RSE, les outils de gestion de la stratégie environnementale placent le suivi de la rentabilité *a minima* au même niveau des priorités de l'entreprise, que la réduction de son impact écologique. On peut alors regretter que l'engagement environnemental de l'entreprise soit *de facto* encadré par sa rentabilité, conduisant l'entreprise à remettre en cause certaines activités ou produits comme c'est le cas de Xerox qui a arrêté la production de la gamme de copieurs à encre solide par manque de rentabilité.

Dans le champ du contrôle de gestion (Simons, 1995, 2000), mes travaux de recherche mettent à jour une nouvelle articulation des leviers de contrôle et pour certains, de nouveaux rôles (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). La littérature académique montre que les modalités de contrôle interactif et de valeurs sont utilisées conjointement pour motiver les acteurs de l'organisation, alors que l'utilisation conjointe des modalités de contrôle diagnostic et de limites permet le suivi et l'analyse des résultats (Gond, *et al.*, 2012; Henri & Giasson, 2006; Simons, 1995). Au contraire, nos résultats montrent que les systèmes de limites et de valeurs peuvent être utilisés conjointement pour développer la capacité d'avoir une vision partagée. De plus, la littérature montre que les systèmes de contrôle diagnostic et interactif peuvent être utilisés conjointement pour développer la capacité de l'entreprise à apprendre. Contrairement à Simons (1995, 2000) et Henri (2006), les résultats de mes travaux ont montré que le système de contrôle diagnostic contribue dans une certaine mesure à l'apprentissage organisationnel et à la capacité d'innovation de l'entreprise. Pour finir, les leviers de contrôle ne sont pas tous

utilisés avec la même intensité : dans le cas d'une stratégie environnementale, le système de valeurs est largement utilisé pour diffuser aux salariés les engagements pris par l'entreprise par le biais de documents internes. Ce système de valeur est très fédérateur et s'étend largement au-delà des équipes de managers en charge de la mise en place et du suivi opérationnel et technique de la stratégie environnementale de l'entreprise. Le système diagnostic est aussi largement mobilisé pour développer trois des quatre capacités environnementales identifiées par la NRBV.

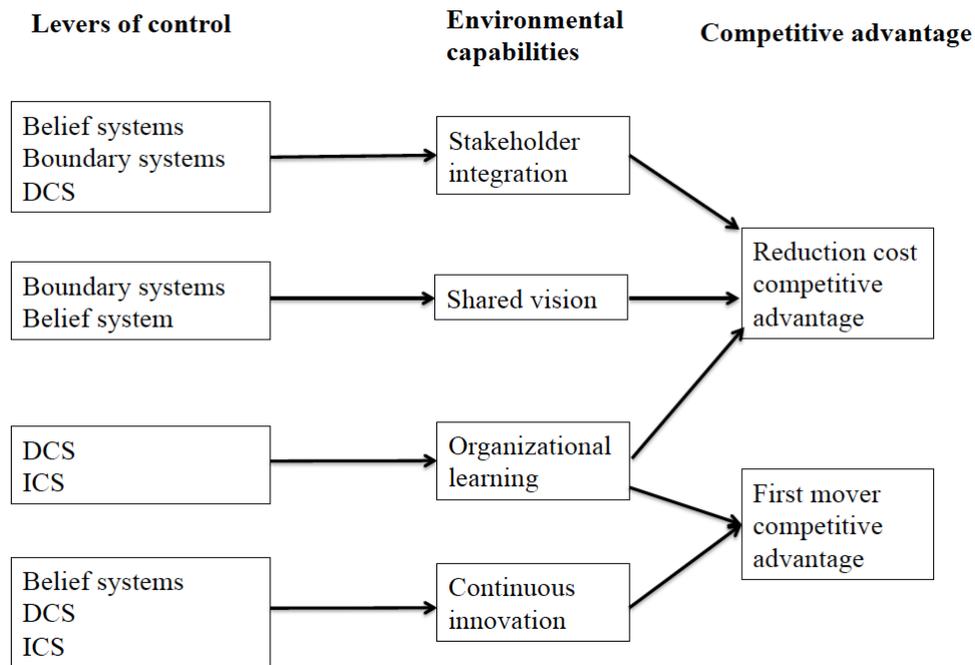
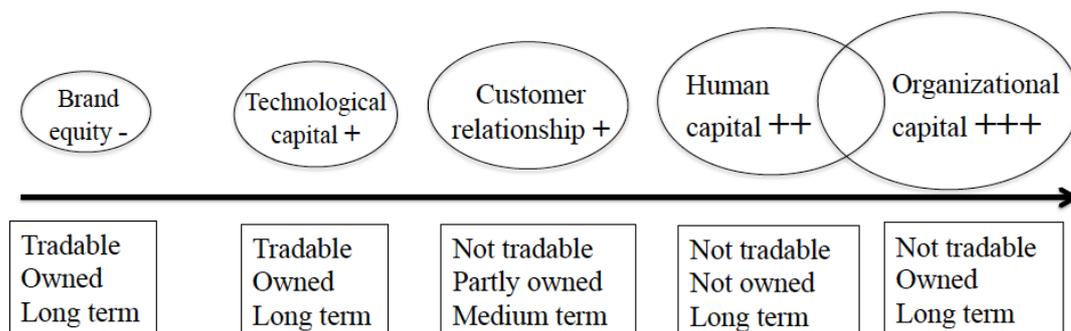


Figure 7 : Cadre conceptuel des leviers de contrôle permettant de développer les capacités environnementales, extrait du manuscrit n°5 (Albertini, 2018a)

Dans le domaine du capital immatériel, mes travaux de recherche ont montré que la création de valeur générée par certains composants du capital immatériel est assez peu étudiée par la littérature académique. Seules 14 études ont mesuré la relation entre le capital humain et la performance financière, 12 études entre le capital organisationnel, sous-composant du capital structurel, et la performance financière (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018). Pour ces deux composants du capital immatériel, l'impact sur la performance financière est mesuré quasiment exclusivement par des indicateurs de performance comptable. Doit-on en conclure que la création de valeur générée par le capital humain et le capital organisationnel est difficile, voire impossible à mesurer autrement que par des indicateurs comptables ? La difficulté de mesurer la création de valeur générée par ces deux composants témoigne de leur forte intégration avec les autres composants du capital immatériel et avec les actifs tangibles de l'entreprise. Rappelons-nous que ce composant du capital immatériel n'est quasiment pas mentionné par les dirigeants dans leur lettre. Il est indéniable que de tous les composants du

capital immatériel, le capital organisationnel est de loin le plus enraciné dans l'organisation et le plus difficile à identifier par les managers. De plus, si le capital humain peut être dans une certaine mesure « acquis », le capital organisationnel ne peut pas l'être, ce qui rend difficile le suivi de la performance en matière de création de valeur. Il est intéressant de noter que la création de valeur de ces deux composants n'est pas mesurée par des indicateurs de marché financier, laissant entendre que les investisseurs ne valorisent pas la création de valeur de ces composants. Si cela est compréhensible pour le capital organisationnel, difficilement identifiable de l'extérieur, cela est plus surprenant pour le capital humain que les dirigeants mentionnent largement dans leurs lettres aux actionnaires au point d'en faire une classe de discours distincte.

Les résultats de la méta-analyse (**manuscrit n°7**) (Albertini & Berger-Remy, 2018) ont confirmé l'importance des interactions entre les composants du capital immatériel entre eux, lesquelles sont au cœur du discours des dirigeants aux actionnaires (**manuscrit n°3**) (Albertini, 2016). En effet, les grandeurs d'effets de la relation entre certains composants du capital immatériel et la performance financière se chevauchent, soulignant que les relations entre les composants ne sont pas distinctes les unes des autres et que la performance financière peut être influencée par deux composants en même temps comme le montre la Figure 8 extraite du **manuscrit n°7** (Albertini & Berger-Remy, 2018). Dans ce cadre, les résultats de la méta-analyse ont permis l'élaboration d'un agenda de recherche articulé autour de (1) l'identification et la classification des composants du capital immatériel, (2) une meilleure connaissance de la combinaison et de l'orchestration des composants du capital immatériel entre eux, (3) l'amélioration des systèmes de mesure et de management du capital immatériel et (4) l'amélioration de la connaissance des immatériels au travers de la communication narrative. Nous reviendrons sur les deux derniers points de cet agenda de recherche ultérieurement. Ces interactions s'inscrivent dans les développements récents de la RBV qui suggèrent que la création de valeur provient de l'orchestration des immatériels et de leurs combinaisons avec les actifs tangibles de l'entreprise (Barney, *et al.*, 2011; Sirmon, *et al.*, 2011). Cette combinaison soulèvera nécessairement la question de sa mesure.



+/- illustrates the strength of the association with CFP

Figure 8 : Proposition d'un cadre d'analyse pour le capital immatériel, extrait du manuscrit n°7

Dans le domaine de la communication extra-financière, certains points peuvent être soulignés. Dans un premier temps, le manque de consensus sur les indicateurs de performance sociale et environnementale illustre à quel point cette performance est multidimensionnelle et donc difficile à traduire par des indicateurs. De fait, nous pouvons nous demander dans quelle mesure les entreprises ne tirent pas profit de ce manque de consensus en utilisant sciemment certains indicateurs qui pourraient « flatter » leur performance sociale et environnementale. Par ailleurs, la grande majorité de la recherche académique s'est concentrée sur l'étude des relations entre la performance environnementale et la performance financière éloignant de fait la question de savoir comment limiter les conséquences de l'activité sur l'environnement. Les indicateurs de performance environnementale n'ont pas été utilisés pour mesurer la destruction du capital naturel, mais plutôt pour mesurer les conséquences des activités environnementales sur la performance financière de l'entreprise, rejoignant ainsi une des critiques de la perspective fonctionnaliste de la RSE (**manuscrits n°4 et n°6**) (Albertini, 2017, 2018b).

Les indicateurs de performance environnementale ont une caractéristique commune avec les indicateurs comptables de performance financière. Ils sont utilisés pour rendre compte aux parties prenantes des résultats des activités de l'entreprise dans le domaine de la RSE et sont, à ce titre, de puissants outils de communication (**manuscrit n°4**) (Albertini, 2017). En effet, les indicateurs sont largement mentionnés dans les discours des entreprises dans leurs rapports annuels comme étant des éléments importants pour le suivi et le management de leurs stratégies environnementales (**manuscrit n°2**) (Albertini, 2014). Ils sont aussi utilisés pour gérer cette performance en interne avec l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise dans ce domaine. Le fait qu'ils soient au cœur du système de contrôle diagnostic permet de suivre la performance et de déployer des actions correctrices si nécessaire (**manuscrit n°5**) (Albertini, 2018a). Cependant, la nature particulière de ces indicateurs, souvent basés sur des grandeurs physiques chimiques ou biologiques, fait qu'un nombre réduit de destinataires de l'information peut la comprendre et l'analyser. À la différence des analystes financiers et des managers formés à analyser les états financiers des entreprises, le manque de formation dans les domaines de la chimie ou de la biologie fait que les parties prenantes extérieures à l'entreprise destinataires de cette information ne savent pas forcément bien les interpréter. Dans le même esprit, les managers, en charge de la stratégie environnementale de l'entreprise, sont formés à interpréter ces indicateurs. De fait, les managers opérationnels en charge de la stratégie de l'entreprise peuvent éprouver des difficultés à comprendre ces indicateurs et donc à intégrer les éléments de la stratégie environnementale dans leurs activités opérationnelles.

La recherche académique a mobilisé principalement des indicateurs quantitatifs pour mesurer le capital immatériel et ces différents composants. Néanmoins, les indicateurs de mesure du capital humain sont assez peu variés quand il s'agit d'étudier son impact sur la performance financière de l'entreprise : les recherches académiques prennent peu en compte le sentiment d'appartenance, le comportement au travail, la motivation, la créativité et l'esprit collaboratif, ce que la littérature sur le capital humain nomme « *behaviors* ». Le capital humain est toujours considéré comme une charge dans les référentiels comptables et non comme un investissement qui procure des avantages économiques à l'entreprise. Dans cette perspective, l'étude des relations du capital humain avec la performance financière peut se révéler peu

pertinente. La recherche académique n'a pas non plus étudié la relation entre le capital relationnel relatif à la société (Martin de Castro, *et al.*, 2011) et la performance financière. Ce sous-composant du capital relationnel recouvre les relations que l'entreprise entretient avec la société au sens large, à savoir : les alliances avec des partenaires, les relations avec les fournisseurs, les investisseurs, les actionnaires. Ce même capital qu'Amblard (1999) préconisait d'inscrire à l'actif du bilan des entreprises. Nous voyons ici que la question de la mesure des composants du capital immatériel prend toute son importance.

Pour terminer, nous avons vu que les indicateurs comptables de performance financière mesurent mal la création de richesse générée par le capital immatériel, confirmant ainsi l'incomplétude du cadre comptable pour traduire les effets de ce capital sur la performance de l'entreprise. Finalement, pour reprendre l'adage d'Albert Einstein, tout ce qui compte vraiment, ne peut se compter. Cette situation renforce l'importance de la communication extra-financière comme relais de l'information financière, surtout pour les entreprises pour lesquelles le capital immatériel est très contributif. Le Tableau 12 présente une synthèse des indicateurs de mesure de la performance environnementale et du capital immatériel ainsi que les indicateurs de mesure de la création de valeur.

Indicateur de création de valeur	Performance comptable	Performance marché financier	Performance consommateur	Performance organisationnelle
RSE				
Capital immatériel				
Performance environnementale	+++	+		++
Capital immatériel	-	+	+	
Capital humain	++		+	
Capital structurel	+++	++	++	
<i>Capital technologique</i>	+	+++	+++	
<i>Capital organisationnel</i>	++	+++		
Capital relationnel	-	+	++	
<i>Capital relation clients</i>	++	+++	++	
<i>Capital marque</i>	---	++	++	

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des indicateurs de mesure de la RSE et du capital immatériel

Chapitre 5 : Conclusion et prolongements

Cette note de synthèse avait pour objectif d'exposer et de mettre en perspective mes travaux de recherche dans le domaine de la communication extra-financière relative aux activités sociales et environnementales et des différents composants du capital immatériel mobilisés par les entreprises dans leur processus de création de valeur. Ces recherches ont renforcé mon choix du cadre général de l'analyse de la communication extra-financière et suscitent de nouvelles pistes d'investigation.

I. Positionnement méthodologique et théorique

La présentation de ces travaux a permis de montrer, je l'espère, mon aptitude à mettre en œuvre différentes méthodes de recherche, en fonction des problématiques soulevées. Les analyses lexicales ou les analyses thématiques du contenu de différents supports utilisés par les dirigeants (lettres des dirigeants, rapports annuels, rapports intégrés) ont été réalisées dans l'objectif de contribuer à la compréhension des pratiques discursives des entreprises mais aussi à une meilleure connaissance des supports utilisés par les entreprises. A travers ces travaux de recherche, j'ai mobilisé différents logiciels d'analyse de données textuelles comme SpadT et Iramuteq pour les analyses lexicales ou encore NVivo pour les analyses thématiques. Les études empiriques de type hypothético-déductives ont été réalisées dans l'objectif de tester les connaissances préalablement accumulées. Dans le cadre de ces recherches, j'ai mobilisé différents logiciels comme SPSS ou Comprehensive Meta-Analysis.

Le champ de recherche initialement tourné vers (1) les pratiques des entreprises en matière de stratégies environnementales et (2) les indicateurs de mesure de ces pratiques pour mesurer leur conséquences sur la performance financière de l'entreprise mais aussi pour gérer cette performance environnementale, s'est progressivement étendu vers l'étude du capital immatériel et de ses différents composants ainsi qu'à l'étude des relations entre la RSE et le capital immatériel. En effet, l'évolution récente de la perspective fonctionnaliste de la RSE suggère que le capital immatériel pourrait être la variable manquante dans la relation entre la RSE et la performance financière. L'étude des activités sociales et environnementales des entreprises a montré qu'elles étaient significativement interreliées avec certains composants du capital immatériel confirmant ainsi les récents développements théoriques. Dans l'évolution de la NRBV, ou plus généralement de la perspective fonctionnaliste de la RSE, la question de l'indicateur tant pour mesurer la rentabilité que pour rendre compte de la performance sociétale mais aussi de celle du capital immatériel, est tout aussi prégnante. L'originalité de mes travaux de recherche est d'étudier les interactions entre la RSE et le capital immatériel dans le domaine de la communication extra-financière. En effet, dans ces champs de recherche, les travaux étudient encore de façon distincte les activités relatives à la

RSE, et le capital immatériel mobilisé par les entreprises dans leur modèle économique. Rares sont les travaux qui associent ces deux champs malgré les appels à contribution en ce sens (McWilliams & Siegel, 2011; Surroca, *et al.*, 2010).

Dans le champ de la communication extra-financière, l'étude des supports, du contenu des discours des dirigeants et des indicateurs de mesure des activités environnementales et du capital immatériel est un complément aux études quantitatives sur les déterminants de la communication sociétale et à celles s'inscrivant dans le cadre théorique de la *value relevance* dans le champ des immatériels. L'étude des pratiques discursives relatives à ces activités sociétales conjointement à l'étude des indicateurs mobilisés pour mesurer les performances sociétales a permis de souligner la complexité de cette performance relative tant aux pratiques qu'aux résultats de ces pratiques. L'incomplétude du cadre comptable pour rendre compte du capital immatériel ainsi que la souplesse du cadre conceptuel encadrant le rapport intégré conduisent les entreprises à recourir à des pratiques discursives pour divulguer des informations relatives au capital immatériel avec un niveau d'homogénéité très relatif observé dans l'étude des rapports intégrés. La normalisation de ces pratiques discursives se pose indéniablement et mes travaux de recherche s'inscrivent dans cette perspective. Tout comme les grilles de reporting et surtout l'obligation faite aux entreprises de faire certifier les informations sociétales ont permis une reddition d'informations sociétales plus homogène et plus fiable, il pourrait être envisagé de mettre en place une grille d'indicateurs de reporting relative au capital immatériel et à ses composants. En effet, l'information non financière concernant le capital immatériel et les activités socialement responsables de l'entreprise met en jeu les aspects suivants : (1) la typologie du capital immatériel qui doit être significative aussi bien pour les dirigeants que pour les investisseurs ; (2) la gestion de ces immatériels, activités sociétales incluses, au regard des décisions d'allocation des ressources et la gestion des risques ; (3) la façon de mesurer le capital immatériel au moyen de critères non financiers, à l'instar de la RSE, afin de mieux faire apparaître sa contribution à la création de valeur ; et (4) l'information à donner par l'entreprise sur le capital immatériel pour améliorer la validité, l'exactitude, l'importance relative, l'exhaustivité et l'objectivité des informations non financières et pour favoriser la comparabilité dans le temps et également d'une entreprise à l'autre.

II. Perspectives de recherche

Le champ de recherche relatif à la communication extra-financière offre des perspectives de recherche intéressantes tant dans le domaine des supports et du contenu de la communication que dans le domaine des indicateurs de mesure de ces performances particulières présentées dans la Figure 9.

Dans le domaine des supports de communication, nous avons vu que la rédaction des lettres des dirigeants et des rapports annuels pouvait avoir comme objectif d'influencer les impressions des lecteurs de ces documents. Dans l'objectif d'approfondir les connaissances dans ce domaine, des analyses thématiques des lettres des dirigeants et des rapports annuels

pourraient compléter les analyses lexicales menées jusqu'à présent tant dans le domaine de la RSE que dans le domaine du capital immatériel. La théorie du signal permettrait d'identifier les signaux d'intention, de besoin et de camouflage envoyés par les entreprises. Par ailleurs, des études de cas pourraient être menées dans des entreprises envoyant de façon systématique certaines catégories de signaux afin de mettre à jour des dispositifs informels qu'une observation trop distanciée rend impossible.

La transposition de la directive européenne relative à la déclaration de performance extra-financière a renforcé la pression institutionnelle pesant sur les entreprises françaises pour rendre des comptes concernant un certain nombre de points que nous avons présentés dans les chapitres précédents. Cette transposition rend obligatoire tout un pan de la communication extra-financière qui est réalisée volontairement par les entreprises par le biais du rapport intégré. Plusieurs questions de recherche pourraient être traitées : quel est l'impact du renforcement des pressions institutionnelles sur la diffusion ou le contenu du rapport intégré au niveau européen ? Comment le rapport intégré rend-il compte des capitaux utilisés en amont et créé en aval du modèle économique ? Une analyse thématique longitudinale du contenu des rapports intégrés pourrait être réalisée sur un échantillon d'entreprises concernées par la directive européenne.

Pour finir, les entreprises utilisent de plus en plus les réseaux sociaux pour communiquer au sujet de leur performance sociale et environnementale mais aussi au sujet de certains composants du capital immatériel, satisfaisant ainsi le besoin croissant d'informations des investisseurs, conscients de l'incomplétude des états financiers au sujet des immatériels. En effet, le rapport annuel est davantage un outil de reporting que de divulgation d'informations détaillant des informations périodiques et non pas courantes (Dumay, 2016). La divulgation d'informations relatives au capital immatériel semble prendre plus d'importance que le reporting de ces mêmes informations. Ainsi, l'étude de ces supports digitaux dans la communication extra-financière permettrait d'approfondir les connaissances sur leur rôle dans la divulgation d'informations ainsi que leur caractéristiques (Massaro *et al.*, 2017). L'étude des supports de communication, comme les fils *Twitter corporate* des groupes, permettra de compléter les connaissances sur la communication volontaire des entreprises. Le contenu de cette communication digitale des entreprises pourrait être comparée à leur communication institutionnelle. Cette étude des fils *Twitter corporate* sera réalisée dans le cadre du projet de l'ANC pour confronter restitution comptable et pratiques discursive des entreprises à l'ère du digital pour toutes les entreprises de l'échantillon qui ont un fil *Twitter corporate*. L'étude des pratiques émergentes ou non stabilisées dans la littérature permet d'observer les changements dans les pratiques ou les points de rupture avec les cadres d'analyses généralement mobilisés.

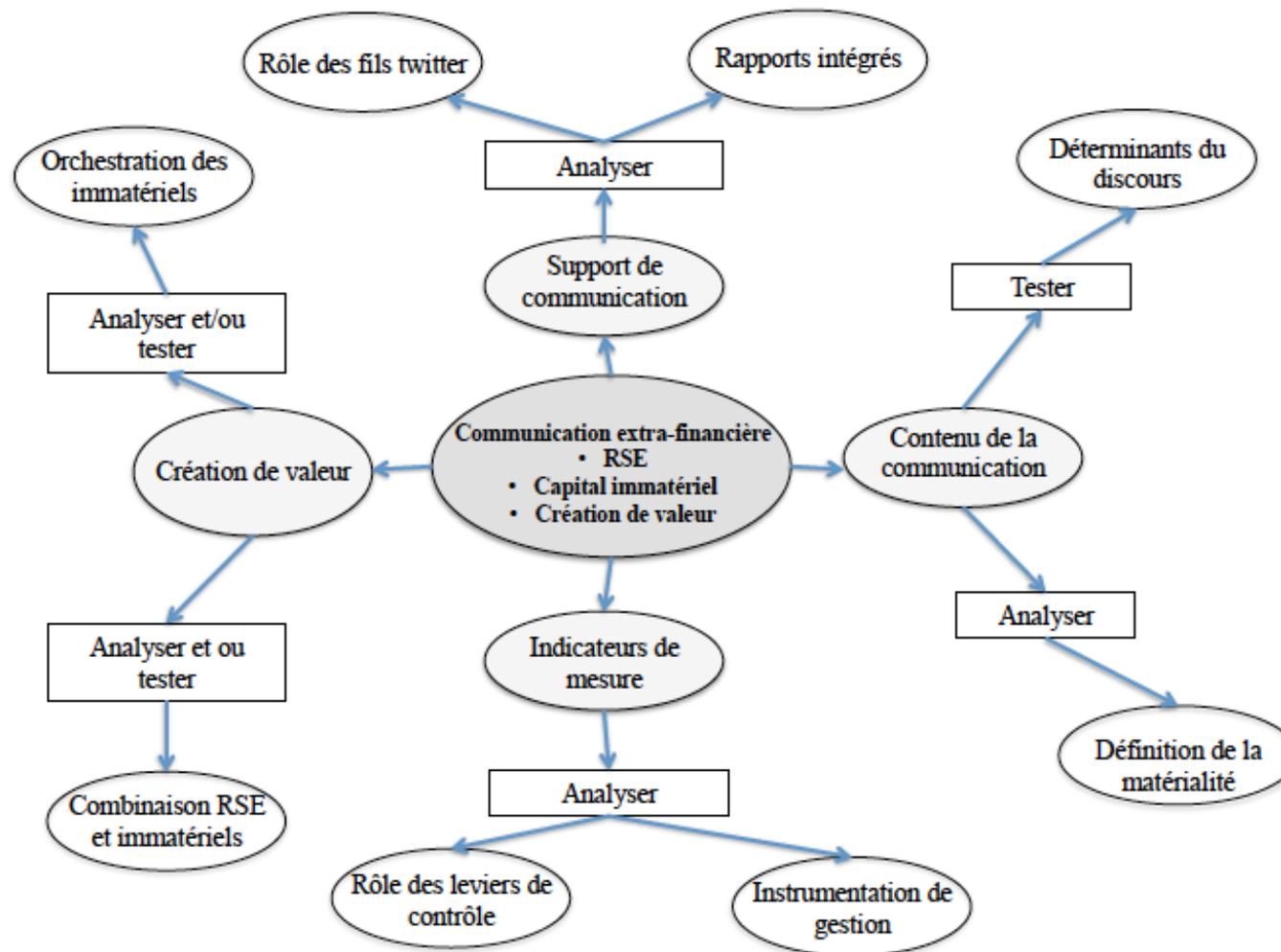


Figure 9 : Perspectives de recherches futures

Dans le domaine du contenu de la communication extra-financière, un certain nombre de questions de recherche peuvent être posées. A l'instar de l'étude de la communication sociale et environnementale, et compte-tenu de l'hétérogénéité des discours des dirigeants ainsi que du faible niveau d'encadrement des pratiques narratives relatives aux immatériels, l'étude des déterminants, du contenu, de la quantité et de la qualité des informations divulguées peut être assez contributive (Guthrie *et al.*, 2012). Les cadres théoriques des parties prenantes, de la légitimité, du signal ou de la théorie positive de la comptabilité pourraient être mobilisés pour l'étude de ces questions de recherche (Beattie & Thomson, 2007). L'étude des déterminants de la communication volontaire pourrait être réalisée au moyen d'études quantitatives en mobilisant des données contextuelles et financières des entreprises comme variables explicatives pour tenter de comprendre l'articulation entre communication financière et extra-financière. Cette question de recherche s'inscrit dans la deuxième étape du projet de recherche de l'ANC. Pour finir, le concept de matérialité de l'information étant au cœur du cadre comptable de l'IASB, de celui de l'IIRC pour le rapport intégré ainsi que de la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière. Il serait pertinent de s'interroger sur le processus ou la réflexion menée par les entreprises pour déterminer qu'une information est matérielle. Dans les référentiels cités ci-dessus, la matérialité s'apprécie du point de vue de l'entreprise. Est-il possible d'étudier la matérialité par le prisme des parties prenantes ? D'une manière générale, la communication extra-financière est une pratique émergente et donc l'ouverture vers des méthodes de recherche de type interprétatives permettrait d'identifier les pratiques en matière de communication extra-financière ainsi que les décalages entre des descriptions théoriques et les pratiques concrètes.

Dans la continuité des récents développements de la RBV, des analyses approfondies des différentes orchestrations des composants du capital immatériel entre eux ainsi que leur combinaison avec les actifs tangibles de l'entreprise permettraient d'approfondir les connaissances académiques dans ce domaine ainsi que les contributions managériales (Sirmon, *et al.*, 2011). Pour cela, des études de cas seraient privilégiées dans des entreprises dont les modèles économiques reposent significativement sur des composants du capital immatériel comme les entreprises du luxe pour le capital humain (savoir-faire, expertise), des entreprises de services (restauration, hôtellerie pour le savoir-faire), des entreprises industrielles pour le capital technologique, et des entreprises commerciales et de services pour l'étude du capital relationnel. Dans le prolongement des récents développements de la perspective fonctionnaliste de la RSE, nous avons vu que les composants du capital immatériel influençaient significativement la relation entre la RSE et la performance financière des entreprises. Une approche interprétative permettrait d'explorer les pratiques des entreprises en matière de combinaison des activités sociales et environnementales avec les différents composants du capital immatériel. Il faut, néanmoins, souligner la difficulté de rendre compte de ces interactions dans la communication extra-financière des entreprises, autrement qu'au travers de supports non normés comme les fils *twitter* ou les sites internet.

Dans ce cadre, il serait pertinent de se questionner sur l'instrumentation de gestion relative à ces combinaisons des composants des immatériels. Les deux méta-analyses ont mis en exergue l'importance des indicateurs non seulement de mesure de la performance environnementale et des composants du capital immatériel mais aussi de la création de valeur

générée par ces activités, ressources et compétences. Ces indicateurs de mesure étant issus de la recherche académique, il serait intéressant de les confronter aux indicateurs utilisés par les managers en situation par le biais d'une approche interprétative. Selon le cadre théorique de la RBV, une ressource (observable donc tangible ou intangible) ou une compétence (non observable donc nécessairement intangible) procure à l'entreprise un avantage économique durable dès lors qu'elle est créatrice de valeur, rare de par sa nature ou dans son exploitation, difficilement inimitable et non substituable. Dès lors, à l'instar des « *environmental capabilities* », l'utilisation des quatre leviers du système de contrôle de Simons (1995) permet-il de développer ces « *intellectual capabilities* » ?

En synthèse de cette sous-partie, la communication extra-financière des entreprises, si elle n'est pas une pratique nouvelle dans le domaine de la RSE, l'est davantage dans le champ du capital immatériel. L'étude de cette communication extra-financière des entreprises ouvre des perspectives de recherche prometteuses tant dans les supports utilisés que dans son contenu, dans l'objectif de participer à sa normalisation. Faisant écho aux récents développements théoriques de la RBV et de la perspective fonctionnaliste de la RSE, l'étude de la communication extra-financière peut permettre une meilleure compréhension de la combinaison des capitaux immatériels et de leur interaction avec la RSE.

III. Réflexions sur l'encadrement doctoral et le métier d'enseignant-chercheur

Mon expérience d'encadrement doctoral est fondée sur la co-direction de la thèse (en cours) de Ouïam Kaddouri, doctorante à l'IAE Paris. Le format de la thèse de Ouïam est une thèse par article, tout comme la mienne l'a été. Ce format, s'inscrivant dans la ligne des évolutions du métier d'enseignant-chercheur, présente des avantages mais aussi des limites que je vais développer.

Le format d'une thèse par articles permet au chercheur débutant d'être opérationnel rapidement, c'est-à-dire d'être en capacité de publier des articles de recherche, de préférence dans des revues internationales, tout en assurant sa charge d'enseignement. De plus, la capacité à publier peut être déterminante dans le recrutement du jeune docteur dans certaines institutions. En effet, le classement des universités ou des écoles dépend du nombre de publications réalisées par les enseignants-chercheurs, ceux-ci ont donc une certaine pression à publier. Dès lors, la thèse par articles peut faire gagner du temps au chercheur débutant tant dans l'apprentissage de la rédaction d'un article que dans la publication de sa thèse économisant ainsi le travail de réécriture. De plus, ce format de thèse impose au doctorant de commencer à écrire plus rapidement que lors d'une thèse classique où la phase d'écriture peut démarrer plus tardivement. Par ailleurs, ce format permet au doctorant de se sociabiliser plus rapidement par le biais des relations de travail avec ses co-auteurs et des conférences auxquelles il assistera pour présenter ses travaux.

Pour le directeur de thèse, le travail de direction semble facilité par le suivi « étapes par étapes » au rythme des articles écrits par le doctorant qui permet d'identifier les risques de

dérives ou d'éparpillement du doctorant. En revanche, la difficulté consiste à garder de la hauteur par rapport à cette succession d'articles pour permettre une mise en perspective des contributions de chaque article au cadre théorique mobilisé. Dans le même ordre d'idées, pour le doctorant, ce format de thèse est moins angoissant qu'une thèse classique, car il voit la progression régulière de son travail et évite l'écueil de se perdre une fois la feuille de route déterminée. Il peut proposer ses articles sous la forme de communications à différentes conférences et profiter ainsi des conseils, des suggestions, des recommandations des enseignants-chercheurs auxquels il présente ses travaux. Ce format de thèse par articles apparaît donc comme un « facilitateur » de début de carrière et il semble qu'il se développe de plus en plus pour les raisons que nous venons d'évoquer.

Ce format de thèse présente en contrepartie plusieurs limites ou risques : un manque potentiel de cohérence théorique et une portée limitée des contributions ; l'absence d'une question de recherche (au singulier) ; la place limitée accordée au terrain de recherche et au positionnement épistémologique et le format parfois réducteur des articles. L'écueil principal de ce format de thèse peut être le manque de cohérence entre les articles. Le fait d'assembler trois ou quatre articles autour d'un thème commun n'est pas forcément suffisant pour conduire un travail de recherche aboutissant à de réelles contributions dans le champ théorique choisi. Dans une thèse par article, la place accordée au traitement du terrain est souvent moins importante que dans une thèse classique. En effet, le traitement du terrain ne sera abordé que dans la section méthodologie des articles composant la thèse. Or, les sections méthodologiques des articles ne suffisent pas toujours pour présenter en profondeur à la fois le terrain de recherche, les méthodes de collecte et le traitement des données. Ce format de thèse se prête peut-être davantage aux recherches hypothético-déductives pour lesquelles la justification de la méthode et de la base de données nécessite éventuellement moins de développements. La thèse par articles laisse peu de place à l'épistémologie, c'est-à-dire à l'articulation entre la question de recherche, la méthode de recherche et la nature de la connaissance produite. Cette mise en perspective n'est pas abordée dans un article de recherche et, de ce fait, le risque est grand de ne pas se questionner sur la nature des connaissances produites par ces articles. Cet écueil peut être préjudiciable au jeune docteur dans sa formation à la recherche. Pour finir, le format de l'article est potentiellement réducteur tant dans sa forme, très encadrée, dans le traitement de la question de recherche, ou la littérature mobilisée, de préférence anglo-saxonne négligeant de fait certains pans de la littérature francophone ou managériale. Le format de l'article peut « enfermer » le doctorant dans une méthode de recherche, certes efficace car publishable, mais éventuellement un peu réductrice sur le plan intellectuel.

En dépit des critiques présentées ci-dessus, ce format de thèse va probablement se développer. Afin de limiter autant que possible les risques soulevés ci-avant et les limites induites par ce format de thèse, une vigilance accrue doit être portée au travail réalisé en amont de la rédaction du premier article et surtout à l'organisation générale de la thèse. Une revue exhaustive et critique de la littérature sur le thème choisi doit être menée pour déterminer une question centrale de recherche. Cette revue de littérature devrait s'appuyer sur des références anglophones, mais aussi francophones, ainsi que sur des manuels de gestion, qui à défaut de pouvoir être cités dans les références bibliographiques des articles, peuvent contribuer

grandement à l’ancrage managérial de la question de recherche. Une fois la question centrale de la recherche déterminée et les contributions théoriques et managériales envisagées, il sera possible de « décomposer » cette question en sous-questions traitées au travers des différents articles de la thèse. Dans ce travail préparatoire, la question de la nature de la connaissance produite doit être abordée par le doctorant afin de pouvoir justifier les méthodes de recherche mobilisées pour traiter les sous-questions déterminées suite à la revue de littérature. Pour les articles issus d’études de cas, une monographie présentant le terrain d’étude, la méthode de collecte et de traitement des données ainsi que les principaux résultats empiriques pourrait être rédigée en marge des articles et présentée dans le chapitre introductif de la thèse par exemple. Pour finir, la conclusion de la thèse devrait reprendre et surtout approfondir les contributions générales de la thèse tant sur le plan théorique que méthodologique ou managériale en essayant de mettre en perspective les contributions des différents articles ensemble. Un dernier point me semble important. En dépit du fait que le travail de recherche soit souvent un travail d’équipe, il est primordial qu’au moins l’un des articles de la thèse soit rédigé par le doctorant en tant que seul auteur afin qu’il maîtrise toutes les étapes de la publication d’un article. L’apport du directeur de thèse me semble déterminant dans ce processus afin que le travail du doctorant s’inscrive dans une réflexion académique globale et non morcelée du fait de traiter la question de recherche par articles. Au-delà de son rôle classique d’orientation et de maturation du projet, il doit veiller à guider le doctorant vers plus de réflexivité sur l’ensemble de la recherche produite et il reste le garant de l’ambition intellectuelle du travail réalisé par le doctorant.

Le métier de chercheur s’exerce aussi dans l’animation d’une équipe de chercheurs au service d’un projet de recherche. J’ai pu expérimenter cette facette du métier dans le cadre du projet de recherche financé par l’ANC que je co-dirige avec Elisabeth Walliser autour de la question des immatériels. Une difficulté consiste à formuler une réponse à l’appel à projet qui satisfasse les attentes de l’organisme financeur tout en contribuant au champ théorique dans lequel les travaux vont s’inscrire. Les organismes financeurs peuvent exprimer des attentes en terme d’instrumentation de gestion alors que les enseignants-chercheurs, membres de l’équipe, seront davantage intéressés à produire une recherche « publiable » c’est-à-dire dont les contributions théoriques sont significatives et dont les contributions managériales sont moins attendues. Cette difficulté de réconcilier les deux perspectives doit amener les chercheurs à expliquer aux commanditaires ou partenaires en quoi les contributions théoriques peuvent conduire à des avancées managériales. Il n’en demeure pas moins que l’organisme financeur peut influencer significativement les travaux dans l’optique d’obtenir les résultats qu’il souhaite, restreignant de fait l’indépendance du chercheur. Ce point relatif au financement de la recherche par des entreprises ou des institutions doit amener les enseignants chercheurs à être vigilants pour préserver leur indépendance vis à vis de l’organisme financeur dans la mesure où les attentes des deux parties peuvent être contradictoires. Le contexte institutionnel dans lequel j’ai évolué, l’IAE Paris, m’a permis d’appréhender les points de vigilance importants à respecter, sachant que l’essentiel des recherches menées au sein de mon laboratoire se font dans le cadre de Chaires financées par des organismes publics ou privés ou dans le cadre de recherches contractuelles partenariales.

Au-delà de cette difficulté, l'animation en elle-même de l'équipe projet suppose plusieurs qualités. Il s'agit de savoir repérer les appétences et les dispositions des différents membres de l'équipe afin qu'ils contribuent efficacement au projet. Il est important aussi de savoir écouter les suggestions en termes de méthodes de recherche, de traitement des données ou de cadre théorique. Pour résumer, se nourrir des uns et des autres autant que de les nourrir, sans négliger les aspects classiques de respect des délais et de partage équitable des contributions de chacun.

L'autre facette du métier d'enseignant-chercheur concerne l'enseignement. Mes années d'expérience de l'enseignement en lycée, en BTS et les vacances effectuées en IUT m'ont beaucoup apporté dans ce domaine. J'y ai appris que, pour transmettre ses connaissances, parfois dans des conditions particulières, il fallait les rendre intéressantes et pertinentes aux yeux des étudiants. Mon expérience professionnelle en entreprise me permet également d'apporter des témoignages concrets de situations de gestion dans lesquelles les instrumentations de gestion enseignées peuvent être contextualisées. Souligner les enjeux de ces connaissances dans la conjoncture actuelle permet aux étudiants de comprendre pourquoi il est important de les maîtriser. Les inscrire dans un environnement plus large que la seule discipline étudiée permet aux étudiants de se les approprier plus facilement, faisant écho à leurs connaissances préalablement acquises ou à leur pratique professionnelle pour les étudiants en formation continue.

Cette approche est aussi celle que nous avons retenue avec mon co-auteur, Stéphane Lefrancq, pour la rédaction de notre premier livre sur le reporting financier¹ qui s'est appuyé sur une description des caractéristiques des opérations économiques réalisées par les entreprises pour ensuite présenter le traitement de ces opérations dans leurs états financiers. En dépit de la pression à la publication dans des revues classées qui ne risque pas de diminuer et qui contraint une partie de notre production intellectuelle, je m'efforce de contribuer à des ouvrages pédagogiques afin d'inscrire mes travaux de recherche dans une perspective managériale autant que possible, influencée en cela par mes années d'expérience en entreprise.

Par ailleurs, j'aimerais souligner un point qui me semble important au regard de l'élargissement de mes travaux de recherche de l'étude de l'axe environnemental de la RSE vers l'étude des composants du capital immatériel. L'interaction entre ces deux concepts, présentée dans les récents développements de la RBV et confirmée par les résultats de mes travaux, souligne l'importance pour la recherche d'avoir une vision transversale de l'objet étudié. Cette vision transversale, voir transdisciplinaire est le reflet des pratiques, de moins en moins cloisonnées, des entreprises. L'orchestration des immatériels entre eux et leurs interactions avec les actifs tangibles dans les entreprises témoignent de ces modèles économiques où les ressources et les compétences issues du capital immatériel ou des activités sociétales ne peuvent pas être étudiées isolément les unes des autres. Je m'efforce de conserver cette transversalité en essayant de collaborer avec des collègues enseignants-chercheurs d'horizons disciplinaires différents du mien, comme en témoigne ma collaboration

¹ « Comprendre le reporting financier : les IFRS accessibles » paru en 2017 aux éditions Vuibert

avec Fabienne Berger-Remy, Maître de conférences en marketing-stratégie ou avec des collègues en économie sur le sujet des contrats à impact social.

Au moment de conclure, j'éprouve un sentiment particulier : Celui d'avoir parcouru un long chemin d'apprentissage depuis mon Master Recherche obtenu en 2009, alors même que la rédaction de cette note de synthèse m'a fait prendre conscience du chemin qu'il me reste à parcourir tant dans le domaine de l'accompagnement des doctorants que dans l'axe de recherche dans lequel mes travaux s'inscrivent.

Références bibliographiques

- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(March), 23-28.
- Aerts, W. (2005). Picking up the pieces: impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 30(6), 493-517.
- Albertini, E. (2013). Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review. *Organization & Environment*, 26(4), 431-457.
- Albertini, E. (2014). A Descriptive Analysis of the Environmental Disclosure: A Longitudinal Study of French Companies. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 233-254.
- Albertini, E. (2016). An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital. *Management Decision*, 54(4), 887-901.
- Albertini, E. (2017). What we know about environmental policy: An inductive typology of the research. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 277-287.
- Albertini, E. (2018a). The contribution of management control systems to environmental capabilities. *Journal of Business Ethics*.
- Albertini, E. (2018b). Integrated Reporting: An Exploratory Study of French Companies. *Journal of Management and Governance*.
- Albertini, E., & Berger-Remy, F. (2018). Intellectual capital and financial performance: a meta-analysis and a research agenda. *M@n@gement*, 21(5).
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. G. (2003). Construction de l'objet de recherche. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Raymond-Alain Thiétart & coll.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée?* Paper presented at the XVème congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57(Août-Septembre), 18-41.
- Alt, E., Diez-de-Castro, P.-D., & F-J., L.-M. (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 167-181.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspective*, 22(4), 45-62.
- Amblard, M. (1999). Le modèle comptable face aux mutations organisationnelles. *La revue du Financier*, 121(Septembre), 23-37.
- Amir, E., & Lev, B. (1996). Value-Relevance of Nonfinancial Information: The Wireless Communications Industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22(1-3), 3-30.
- Antheaume, N. (2001). La diffusion volontaire d'informations environnementales : le cas de la Cogema. *22ème congrès de l'AFC*.

- Aragon-Correa, J. A., Hurtado-torres, N., Sharma, S., & Garcia-Morales, V. J. (2008). Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668-697.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-319.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Barth, M. E. (1994). Fair value accounting: Evidence from investment securities and the market valuation of banks. *Accounting Review*, 69, 1-25.
- Barth, M. E. (2015). Financial Accounting Research, Practices, and Financial Accountability. *Abacus*, 51(4), 499-510.
- Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., & Kasznick, R. (1998). Brand values and capital market valuation. *Review of Accounting Studies*, 3(1-2), 41-68.
- Beattie, V., & Thomson, S. J. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, 31(2), 129-163.
- Beldi, A., Chastenet, E., Dupuis, J.-C., & Talfi, M. (2010). Pertinence des méthodes d'évaluation financière des marques. *Revue Française de Gestion*, 207(8), 153-168.
- Benzecri, J. P. (1969). Statistical Analysis as a Tool to Make Patterns Emerge from Data. *New York: Academic Press*.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *Academy of Management Executive*, 12(2), 38-50.
- Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zeghal, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises? *Management International*, 18(3), 12-19.
- Bessieux-Ollier, C., & Walliser, E. (2010). Le capital immatériel : Etat des lieux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 208(8), 85-92.
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's q. *Management Science*, 45(7), 1008-1024.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The Effects of Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737.
- Blacconiere, W. G., & Patten, D. M. (1994). Environmental Disclosure, Regulatory Costs, and Changes in Firm Value. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 357-377.

- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Bontis, N. (1996). There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60, 40-78.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6), 433-462.
- Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bournois, F., & Point, S. (2006). A letter from the president: seduction, charm and obfuscation in French CEO letters. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 46-55.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2010). How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, 22(5), 479-495.
- Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2011). From Industry to Firm Resources: Ressource-Based View of Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 7-21.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. London.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: on the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156.
- 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*, 1, 21-41.
- Buhr, N., & Gray, R. (2012). Environmental Management, Measurement, and Accounting: Information for Decision and Control? In B. Hoffmann (Ed.), *Oxford Handbook of Business and the Natural Environment* (pp. 425-443). Oxford: Oxford University Press.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1, 5-17.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. Paris.
- Castilla-Polo, F., & Gallardo-Vazquez, D. (2016). The main topics of research on disclosures of intangible assets: a critical review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(2), 323-356.
- Cazavan-Jeny, A. (2004). Le ration market-to-book et la reconnaissance des immatériels - une étude du marché français. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10(2), 99-124.
- Cazavan-Jeny, A., & Jeanjean, T. (2005). Pertinence de l'inscription à l'actif des frais de R&D : Une étude empirique. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 5-21.

- Chadwick, C. (2017). Toward a more comprehensive model of firms' human capital rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499-519.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Cho, C. H. (2009). Legitimation Strategies Used in Response to Environmental Disaster: A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33-62.
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The Role of Environmental Disclosure as Tools of Legitimacy: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 639-647.
- Cho, C. H., Roberts, R. W., & Patten, D. M. (2010). The Language of US Corporate Environmental Disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 431-443.
- Christmann, P. (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: the Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.
- Clatworthy, M., & Jones, M. (2003). Financial reporting of good news and bad news: Evidence from accounting narratives. *Accounting and Business Research*, 33(3), 171-185.
- Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Zaragoza-Saez, P. d. C. (2007). Intellectual and Environmental Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 171-182.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- Cohen, J. L. L., Holder-Webb, L. N., & Wood, D. J. (2012). Corporate Reporting on Non-financial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. *Accounting Horizons*, 26(1), 65-90.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cormier, D., & Magnan, M. (1999). Corporate Environmental Disclosure Strategies: Determinants, Costs and Benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(4), 429-451.
- Corrado, C., Hulten, C., & Sichel, D. (2005). *Measuring Capital in the New Economy*: University of Chicago Press.
- Coviello, N., Winklhofer, H., & Hamilton, K. (2006). Marketing Practices and Performance of Small Service Firms. *Journal of Service Research*, 9(1), 38-58.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumptions of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Challenge*, 9(2), 108-119.
- Dean, A., & Kretschmer, M. (2007). Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *Academy of Management Review*, 32(2), 573-594.
- Dechant, K., & Altman, B. (1994). Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 8(3), 7-20.

- Deegan, C. (2002). Introduction: The Legitimizing Effect of the Social and Environmental Disclosure: A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Disle, C., & Janin, R. (2015). La qualité de la communication financière sur le goodwill en IFRS. *Revue Française de Gestion*, 41(249), 113-131.
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2013). Beyond "Does it Pay to be Green?" A Meta-Analysis of Moderators of the CEP-CFP Relationship. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353-366.
- do Rosario-Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry. *International Journal of Technology Management*, 2008(43), 1-3.
- Donaldson, T., Preston, T., & Lee, E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184.
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277-285.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
- Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C., & De Groot, R. (2003). A Framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2-3), 165-185.
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 275-290.
- Falkenberg, J., & Brunsael, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 9-16.
- Figge, F. (2005). Capital Substituability and Weak Sustainability Revisited: The Conditions for Capital Substitution in the Presence of Risk. *Environmental Values*, 14(2), 185-201.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(March), 1-17.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.
- Frink, D., & Ferris, G. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*, 51(10), 1259-1283.
- Fustec, A. (2011). *Thesaurus-Bercy : Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises (Vol. V1)*. Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

- Fustec, A. (2015). *Thésaurus-Bercy : Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises (Vol. Volume 2)*. Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Pearson Education.
- Gavart-Perret, M. L., & Moscarola, J. (1998). Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 13(2), 31-47.
- Gendron, C., & Breton, G. (2013). Telling the privatization story: a study of the president's letter. *Society and Business Review*, 8(2), 179-192.
- Goebel, S., & WeiBenberger, B. E. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2014). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. Paris.
- Gowthorpe, C. (2009). Wider still and wider? A critical discussion of intellectual capital recognition, measurement and control in a boundary theoretical context. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 823-834.
- Grenier, C., & Jossierand, E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Gröjer, J.-E. (2001). Intangibles and accounting classification: in search of a classification strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7), 695-713.
- Grossman, W., & Hoskisson, E. E. (1998). CEO Pay at the Crossroads of Wall Street and Main: Toward the Strategic Design of Executive Compensation *Academy of Management Executive*, 12(1), 43-57.
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-82.
- Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosure in New Zealand Companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology, brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 996-1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening. *Harvard Business Review*, 67-76.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: 15 Years After. *Journal of Management (Invited Editorial)*, 37(5), 1464-1479.
- Haskel, J., & Westlake, S. (2017). *Capitalism without capital: the rise of the intangible economy*. Princeton University Press.
- Hatchuel, A. (2000). *Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective*. Paris: Vuibert.

- Helfat, C. E. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New-York: Wiley-Blackwell.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Henri, J.-F., & Giasson, A. (2006). Measuring Environmental Performance: a Basic Ingredient of Environmental Management. *CMA Management*, 28-32.
- Henry, E. (2008). Are investors influenced by how earnings press releases are written? *Journal of Business Communication* 45(4), 363-407.
- Hoffman, K. H., Theyel, G., & Wood, C. H. (2012). Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices-Evidences from small and medium sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530-545.
- Holbrook, M. B. (1992). Product quality, attributes, and brand names as determinant of price: The case of consumer electronic. *Marketing Letters*, 3(1), 71-83.
- Holland, J. (2003). Intellectual Capital and the Capital Market - Organisation and Competence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(1), 39-48.
- Holland, L., & Foo, Y. B. (2003). Differences in Environmental Reporting Practices in the UK and the US: the Legal and Regulatory. *The British Accounting Review*, 35(1), 1-18.
- Hooghiemstra, R. (2010). Letters to shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan. *International Journal of Accounting*, 45(3), 275-300.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hsu, L. C., & Wang, C.-H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Hsu, Y., Fang, H., & Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Data management and analysis methods. Handbook of Qualitative Research*. London: N. Denzin and Y. Lincoln.
- Hyland, K. (1998). Exploring corporate rhetoric: metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication*, 35(2), 224-244.
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data. *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.
- IIRC. (2013). The International <IR> Framework. Available at: <http://www.theiirc.org/international-ir-framework>.
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Structure of Intellectual Capital - An International Comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 2017.
- Isaac, R. G., Herremans, I. M., & Kline, T. J. (2010). Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 373-391.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE) entre communication et contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 47-68.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practices: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.

- Journeault, M. (2016). The Influence of the Eco-Control Package on Environmental and Economic Performance: A Natural Resource-Based Approach. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 149-178.
- Journeault, M., De Rongé, Y., & Henri, J.-F. (2016). Levers of eco-control and competitive environmental strategy. *The British Accounting Review*, 48(3), 316-340.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into Strategic Planning Process: an Empirical Assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241-262.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measure that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service- and product-oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 305-325.
- Landry, M. (1995). A Note on the Concept of Problem. *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- Lanoie, P., Laurent-Lucchetti, J., Johnstone, N., & Ambec, S. (2011). Environmental Policy, Innovation and Performance: New Insights on the Porter Hypothesis. *Journal of Economic Management Strategy*, 20(3), 803-841.
- Laroche, P., & Schmidt, G. (2004). La méta-analyse en sciences de gestion : utilisations et débats. *Academy of Management, Research Methods Division*(Crossing frontiers in quantitative and qualitative research).
- Lassini, U., Lionzo, A., & Rossignoli, F. (2016). Does business model affect accounting choice? An empirical analysis of European listed companies. *Journal of Management & Governance*, 20(2), 229-260.
- Lenormand, G., & Touchais, L. (2008). La pertinence des actifs incorporels avec les IFRS. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(2), 173-201.
- Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68-103.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value captures: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Lev, B., Radhakrishnan, S., & Zhang, W. (2009). Organization Capital. *Abacus*, 45(3), 275-298.
- Lev, B., & Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization and value-relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, 21(1), 107-138.
- Lev, B., & Zambon, S. (2003). Intangibles and Intellectual Capital: An Introduction to a Special Issue. *European Accounting Review*, 12(4), 597-603.
- Lin, B. W., Lee, Y., & Hung, S. C. (2006). R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance. *Journal of Business Research*, 59(6), 679-685.
- Lisi, I. E. (2015). Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research*, 29(4), 27-44.
- Lopez-Gamero, M. D., & Molina-Azorin, J. F. (2016). Environmental Management and Firm Competitiveness: The Joint Analysis of External and Internal Elements. *Long Range Planning*, 49(6), 746-763.
- Lovins, A. B., Hunter Lovins, L., & Hawken, P. (1999). A Road Map for Natural Capitalism. *Harvard Business Review*, May-June, 145-158.

- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
- Marr, B., & Moustaghfir, K. (2005). Defining intellectual capital: a three-dimensional approach. *Management Decision*, 43(9), 114-1128.
- Martensson, M. (2009). Recounting counting and accounting, From political arithmetic to measuring intangibles and back. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(7), 835-846.
- Martin de Castro, G., Delgado-Verde, M., Lopez-Saez, P., & Navas-Lopez, J. (2011). Towards an 'Intellectual Capital-Based View of the Firm'; Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
- Martinez-Torres, M. R. (2006). A Procedure to Design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study. *Information and Management*, 43(5), 617-626.
- Massaro, M., Dumay, J., & Bagoli, C. (2017). When the investors speak: intellectual capital disclosure and the Web 2.0. *Management Decision*, 55(9), 1888-1904.
- Matsuno, K., Zhu, Z., & Rice, M. P. (2014). Innovation Process and Outcomes for Large Japanese Firms: Roles of Entrepreneurial Proclivity and Customer Equity. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1106-1124.
- Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., & Huber, M. (2005). The relationship between customer satisfaction and shareholder value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 671-680.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Medef. (2017). Déclaration de performance extra-financière. In R. RSE (Ed.), *Guide méthodologique*. Paris.
- Meritum. (2002). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report). Madrid: Fundacion Airtel.
- Merkel-Davies, D. M., Brennan, N. M., & S.J., M. (2011). Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(3), 315-344.
- Milne, M., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29.
- Molloy, J. C., & Barney, J. B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *The Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309-325.
- Moscarola, J., Papatsiba, V., & Baulac, Y. (2002). *Exploration sans a priori ou recherche orientée vers un modèle : contribution et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaire*. Paper presented at the 6ème Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles, Saint Malo.
- Mouritsen, J. (2003). Intellectual capital and the capital market: the circulability of the intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(1), 18-30.
- Mouritsen, J. (2006). Problematising intellectual capital research: ostensive versus performative IC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 820-841.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7/8), 735-762.

- Mouritsen, J., & Roslender, R. (2009). Critical intellectual capital. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(20), 801-803.
- Murthy, V., & Mouritsen, J. (2011). The performance of intellectual capital: Mobilising relationships between intellectual and financial capital in a bank. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(5), 622-646.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York.
- OCDE. (2008). Actifs immatériels et création de valeur: OCDE.
- OCDE. (2013). Nouvelles sources de croissance: le capital intellectuel.
- Orlitzky, M. (2005). Payoffs to Social and Environmental Performance. *The Journal of Investing*, 48-51.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.
- Osborne, J. D., Stubbart, C. I., & Ramaprasad, A. (2001). Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance. *Strategic Management Journal*, 22(5), 435-454.
- Patten, D. M. (2002). The Relation Environmental Performance and Environmental Disclosure: a Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 763-773.
- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Investments In Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Point, S. (2007). L'art de gérer les impressions dans les lettres des présidents. *Revue Française de Gestion*, 33, 33-48.
- Point, S., & Trebucq, S. (2015). "Accountability" ou rendre des "contes". *Revue Française de Gestion*, 247(2), 27-44.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the Resource-Based View and the implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sharma, S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Shaw, J. D., & Ertug, G. (2017). The suitability of Simulations and Meta-Analyses for Submissions to Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2045-2949.

- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm, How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Siegel, D. S. (2009). Green Management Matters Only if it Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5-16.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, New Jersey, N.J.
- Sinclair-Desgagné, B., & Gozlan, E. (2003). A Theory of Environmental Risk Disclosure. *Journal of Environmental Economics and Management*, 45(2), 2-15.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*. New York.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.
- Stuebs, M., & Sun, L. (2010). Business reputation and labor efficiency, productivity, and cost. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 265-283.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Surroca, J., Tribo, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 464-490.
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97.
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 765-778.
- Tayles, M., Pike, R. H., & Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522-548.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that band: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2009). Management Control and Strategy: What's Been Happening? *Journal of Accounting Literature*, 28(1), 123-163.
- Van den Bergh, J. C. (2010). Externality or Sustainability Economics? *Ecological Economics*, 69(11), 2047-2052.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

- West, B., Hillenbrand, C., Money, K., Ghobadian, A., & Ireland, R. D. (2016). Exploring the Impact of Social Axioms on Firm Reputation: A Stakeholder Perspective. *British Journal of Management*, 27(2), 249-270.
- Wiseman, J. (1982). An Evaluation of Environmental Disclosures made in Corporate Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 53 - 63.
- Wyatt, A. (2008). What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant? A review of evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3), 217-256.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-362.
- Yuthas, K., Rogers, R., & Dillard, J. F. (2002). Communicative action and corporate annual reports. *Journal of Business Ethics*, 41(2), 141-157.
- Zeghal, D., & Maaloul, A. (2011). The accounting treatment of intangibles - A critical review of the literature. *Accounting Forum*, 35(4), 262-274.

Table des figures

Figure 1: Représentation de mes domaines autour de trois axes.....	26
Figure 2 : Articulation des méthodes de recherche du parcours doctoral	43
Figure 3 : Typologie des composants du capital immatériel d'après Martin-de-Castro (2011) – extrait du manuscrit n°7	76
Figure 4 : Analyse factorielle des correspondances du corpus des lettres des dirigeants du S&P Euro 350.....	79
Figure 5 : Indicateurs de mesure du capital immatériel	104
Figure 6 : Indicateurs de performance financière extraits des manuscrits n°1 et n°7	106
Figure 7 : Cadre conceptuel des leviers de contrôle permettant de développer les capacités environnementales, extrait du manuscrit n°5 (Albertini, 2018a)	110
Figure 8 : Proposition d'un cadre d'analyse pour le capital immatériel, extrait du manuscrit n°7	111
Figure 9 : Perspectives de recherches futures	118

Table des tableaux

Tableau 1 : Liste des manuscrits supports à la HDR.....	27
Tableau 2: Répartition des manuscrits sur les questions de recherche	28
Tableau 3 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Quels supports utiliser pour communiquer les informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise?"	53
Tableau 4 : Comparatif des supports de communication extra-financière utilisés par les entreprises.....	62
Tableau 5 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Quel est le contenu de la communication extra-financière?"	69
Tableau 6: Les mots les plus représentatifs par an et par type de stratégie environnementale, extrait du manuscrit n°2 (Albertini, 2014)	73
Tableau 7 : Typologie des relations entre les composants du capital immatériel – extrait du manuscrit n°3 (Albertini, 2016)	82
Tableau 8 : Interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE dans le discours des entreprises	90
Tableau 9 : Manuscrits supports de l'axe de recherche "Comment mesurer la performance extra-financière?"	96
Tableau 10: Typologie de la recherche sur la performance environnementale, extrait du manuscrit n°4 (Albertini, 2017)	99
Tableau 11 : Caractéristiques des quatre leviers de contrôle d'une stratégie environnementale, extrait du manuscrit n°5 (Albertini 2018)	101
Tableau 12 : Tableau récapitulatif des indicateurs de mesure de la RSE et du capital immatériel.....	113

La communication extra-financière : activités socialement responsables, capital immatériel et création de valeur des entreprises

Résumé :

Cette note de synthèse se propose d'étudier la communication extra-financière relative aux activités socialement responsables des entreprises et aux composants du capital immatériel mobilisés par les entreprises dans leur processus de création de valeur. Après avoir présenté la construction de mon parcours de chercheur, cette note de synthèse présente les trois axes de recherche autour desquels mes travaux de recherche s'articulent. Le premier axe se questionne sur les supports de communication utilisés par les entreprises pour communiquer des informations extra-financières de façon cohérente à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le deuxième axe de recherche étudie comment le contenu de la communication extra-financière traduit la diversité des interactions des composants du capital immatériel entre eux et avec la RSE. Le troisième axe de recherche s'interroge sur la façon dont les indicateurs parviennent à mesurer et à rendre compte de la multidimensionnalité de la performance extra-financière. Cette note de synthèse présente en conclusion les perspectives de recherche et les réflexions sur l'encadrement doctoral et le métier d'enseignant-chercheur.

Mots clés :

Communication extra-financière, responsabilité sociale de l'entreprise, capital immatériel, cadre comptable IFRS, indicateurs de mesure, méta-analyse, analyse de contenu, étude de cas.

Extra-financial communication: socially responsible activities, intangible capital and value creation of companies

Abstract:

This synthesis note of my research aims to study extra-financial communication relating to the socially responsible activities of companies and the components of intangible capital mobilized by companies in their value creation process. After having presented the construction of my researcher's career, this synthesis note presents the three lines of research around which my research work is articulated. The first axis is about the communication media used by companies to disclose non-financial information in a consistent manner to all stakeholders in the company. The second line of research examines how the content of extra-financial communication reflects the diversity of the interactions of the components of intangible capital with each other and with CSR. The third area of research questions how indicators measure and account for the multidimensionality of extra-financial performance. This summary note presents in conclusion the research perspectives and the reflections on the doctoral supervision and the profession of teacher-researcher.

Key words: Extra-financial communication, corporate social responsibility, intangible capital, IFRS conceptual framework, measurement indicators, meta-analysis, content analysis, case study.