



**HAL**  
open science

# Natures et cibles de l'information sur la performance des entreprises cotées : analyse de la pertinence du modèle de l'IASB

David Carassus, Damien Gardey, Stéphane Ouvrard

## ► To cite this version:

David Carassus, Damien Gardey, Stéphane Ouvrard. Natures et cibles de l'information sur la performance des entreprises cotées : analyse de la pertinence du modèle de l'IASB. Colloque ADERSE, Mar 2012, Nice, France. hal-02432072

**HAL Id: hal-02432072**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432072>**

Submitted on 18 Dec 2020

**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.

# Natures et cibles de l'information sur la performance des entreprises cotées : analyse de la pertinence du modèle de l'IASB

*David Carassus*

*Maître de Conférences*

*en Sciences de gestion/HDR*

*UPPA- IAE/CREG*

*Damien Gardey*

*Professeur de Management*

*Groupe ESC Pau*

*IRMAPE*

*Stéphane Ouvrard*

*Professeur*

*Bordeaux Ecole*

*de Management*

Le modèle de gouvernance informationnelle applicable dans les groupes cotés publiant leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS se caractérise par son orientation actionnariale. Dans ce contexte, la performance est essentiellement mesurée à partir de critères financiers (ROE, ROCE, EBITDA, EBIT, cash flow opérationnel,...). La lecture approfondie du cadre conceptuel de 1989 de l'IASB, actuellement en cours de refonte dans le cadre de la convergence IFRS/US GAAP, le démontre clairement. Cependant, une lecture attentive des rapports annuels nous permet de constater l'importance grandissante accordée aux dimensions non financières de la performance : performance environnementale, sociale et sociétale. Cette étude se propose ainsi de caractériser le modèle de gouvernance informationnelle des entreprises cotées à travers l'analyse des utilisateurs privilégiés et des critères de mesure de la performance utilisés. Pour traiter de cette problématique, nous présentons dans la première partie de notre article, le cadre conceptuel de l'IASB en insistant sur sa logique actionnariale et ses mesures financières de la performance. Dans une seconde partie, nous étudions la pertinence d'un cadre conceptuel plus englobant en nous focalisant non seulement sur une logique partenariale, mais aussi sur des dimensions multiples de la performance.

*Mots clés : modèle de gouvernance – gouvernance actionnariale – gouvernance partenariale – théorie de l'agence – performance – développement durable.*

*Key words : governance model – corporate governance – stakeholders' governance model – agency theory – performance – sustainable development.*

# 1. Un modèle de l'IASB fondé sur une gouvernance informationnelle de nature actionnariale et une mesure financière de la performance

L'orientation comptable et financière des normes IFRS, et les enjeux sous-jacents qu'elles véhiculent (axés sur la valorisation des actifs), expliquent que ces normes soient destinées en priorité aux investisseurs. Le cadre conceptuel de l'IASB de 1989, actuellement en cours de refonte dans le cadre de la convergence avec les US GAAP, est très fortement inspiré du cadre conceptuel américain. Son analyse approfondie permet de déceler un modèle de gouvernance actionnarial fondé sur la théorie de l'agence. Dans ce cadre restrictif, la communication de l'information sur la performance y est limitée à sa dimension purement financière (1.2), la partie prenante principale restant l'actionnaire (1.1).

## 1.1 Le modèle de gouvernance informationnelle de l'IASB orienté actionnaires

Le cadre conceptuel du FASB<sup>1</sup>, organisme de normalisation aux Etats-Unis, semble directement issu des théories déductives qui se situent généralement dans un contexte socio-économique donné (naissance du capitalisme américain, crise de 1929) et n'envisagent pas d'offrir un choix de plusieurs contextes possibles. C'est ce que souligne Colasse (2000) : « *Le cadre conceptuel du FASB postule un environnement où les marchés financiers jouent un rôle majeur en matière de financement (...) et où les investisseurs (...) sont les principaux destinataires de l'information comptable (...)* » ; par ailleurs, « *ces investisseurs sont censés avoir un comportement rationnel que leur prête la théorie néo-classique* ». Cette vision est partagée par l'IASB<sup>2</sup> qui considère que l'investisseur, en sa qualité de « créancier résiduel » est l'acteur principal de l'entreprise : la primauté relative du besoin d'information financière des investisseurs est liée à leur statut « d'apporteurs de capitaux à risque ». Cette analyse correspond à la réalité du droit de la faillite puisqu'en cas de « dépôt de bilan », le dernier à être payé reste l'actionnaire. En qualité de créancier chirographaire, il est logique qu'il occupe un rôle important parmi les différentes parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Elaboré en 1972 aux Etats-Unis.

<sup>2</sup> *International Accounting Standard Board.*

Selon Pigé (2008), « *toute organisation est orientée vers ses parties prenantes, mais toutes les parties prenantes n'exercent pas la même influence sur la gouvernance de leur Organisation et, de surcroît, certains acteurs concernés par l'Organisation peuvent être exclus de toute participation à la gouvernance* ». L'IASB semble avoir fait la même analyse que cet auteur, puisqu'elle précise dans le paragraphe 10 du cadre conceptuel de 1989 : « *Bien que tous les besoins d'information des utilisateurs ne puissent pas être comblés par des états financiers, il y a des besoins qui sont communs à tous les utilisateurs. Comme les investisseurs sont les apporteurs de capitaux à risque de l'entreprise, la fourniture d'états financiers qui répondent à leurs besoins répondra également à la plupart des besoins des autres utilisateurs susceptibles d'être satisfaits par des états financiers* ».

La théorie sous-jacente au paragraphe 10, semble être la théorie de l'agence. Les membres de l'IASB font ainsi preuve de pragmatisme en considérant que les investisseurs sont la partie prenante la plus exigeante. Par conséquent, répondre à leurs exigences permet de satisfaire les besoins des autres utilisateurs. Il semblerait donc que l'on se place dans le cadre d'une forme de gouvernance de type actionnarial (*shareholder model*), analysée par de nombreux auteurs, notamment par Jensen et Meckling (1976) dans leur célèbre article, à l'origine de la théorie de l'agence : « *nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Dans cette théorie, l'entreprise n'est pas un agent économique rationnel, mais un marché avec ses conflits d'intérêts nés des relations contractuelles entre les mandants (*principals*, c'est-à-dire les actionnaires) et les mandataires (*agents*, c'est-à-dire les dirigeants). Dans la même perspective, Damodaran (2004) rappelle que « *la finance d'entreprise centre son analyse sur la maximisation de la richesse des actionnaires comme objectif unique, c'est à la fois sa force et sa faiblesse* ». Selon cet auteur, « *même si nous étudions toutes les solutions alternatives pour maximiser la valeur de la firme, nous terminerons avec un argumentaire de poids qui emportera notre choix d'un objectif unique, en dépit de ses imperfections* ». Finalement, cet auteur conclut en disant que la maximisation de la richesse de l'actionnaire doit être retenue comme l'objectif de toute prise de décision.

L'IASB soutient cette approche dans le paragraphe 14 de son cadre conceptuel de 1989 : « *Les états financiers peuvent également montrer les résultats de la gestion des dirigeants ou la reddition de comptes par les dirigeants quant aux ressources qui leur ont été confiées. Ces*

*utilisateurs qui veulent apprécier la gestion et la reddition de comptes par les dirigeants le font afin de prendre leurs propres décisions économiques. Ces décisions peuvent inclure, par exemple, la conservation ou la vente de leur participation dans l'entité ou la reconduction ou le remplacement des dirigeants de l'entité* ». Toujours à la lumière de la théorie de l'agence, les dirigeants sont placés en position d'agents des actionnaires (*principals*) au sein de l'entreprise. Les agents doivent gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires. Or, les dirigeants et les actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leurs utilités respectives (Ross, 1973). Comme l'expliquent Caby et Hirigoyen (2001), « *le conflit d'agence induit par ce constat conduit à l'hypothèse d'un opportunisme des dirigeants qui peut se concrétiser de diverses manières* ». Le paragraphe 14 du cadre conceptuel introduit la notion de « reddition de comptes ». Les dirigeants agissent comme des mandataires au service de mandants (les actionnaires) qui leur confient leur épargne (*les ressources qui leur ont été confiées*). Les « *résultats de la gestion des dirigeants*<sup>3</sup>», correspondent au critère de maximisation de la richesse des actionnaires contenu dans la gouvernance d'entreprise « traditionnelle », c'est-à-dire centrée sur les intérêts des seuls actionnaires. Les comptes annuels informent également les utilisateurs *des transactions passées*<sup>4</sup>. Ils ont donc une utilité redditionnelle. Ils permettent de rendre compte des contrats passés, par exemple, comme l'explique Cormier (2007), « *pour fixer la rémunération d'un dirigeant d'entreprise en fonction du résultat, les actionnaires ont besoin d'une information fiable et axée sur sa capacité redditionnelle* ». Cependant, leur utilité prédictive est essentielle pour satisfaire les besoins des investisseurs, notamment pour leur permettre de *prendre des décisions économiques (making economic decisions)*.

Une autre théorie peut être mobilisée pour expliquer la vocation redditionnelle de la comptabilité : il s'agit de la théorie de la firme. Selon cette théorie, l'entreprise est constituée d'intervenants qui cherchent tous à maximiser leurs propres intérêts. La rédaction de contrats formels ou informels, au centre desquels figure la comptabilité (Jensen et Meckling, 1976), permet de réduire les conflits et les divergences d'intérêts. Les approches théoriques contemporaines considèrent les organisations comme des « nœuds de contrats ». Chaque organisation est la résultante d'un ensemble de contrats formels et informels. Comme le prix Nobel Ronald Coase (1960) l'a démontré, même s'il n'existe pas de marché concurrentiel

---

<sup>3</sup> *The results of the stewardship of management.*

<sup>4</sup> *Past transactions.*

formellement organisé, la négociation directe entre parties interdépendantes peut produire la même efficacité de résultats, sans planification et contrôle central conscients en laissant également chacun rechercher son propre intérêt. Quand les marchés ne fonctionnent pas, de meilleurs mécanismes de coordination et de motivation peuvent être utilisés et venir supplanter le marché. L'entreprise est la principale de ces alternatives au marché (Roberts, 2004). Il y a plus de soixante dix ans, Coase (1937) s'interrogeait explicitement sur la raison pour laquelle certaines activités économiques se déroulent sur des marchés alors que d'autres sont organisées sous la forme de relations hiérarchiques au sein des entreprises.

En partant du constat que le modèle de gouvernance développé par l'IASB est de type actionnarial, il convient de s'interroger sur les différentes typologies d'actionnaires. En effet, le comportement et le rôle d'un actionnaire de nature industrielle ne sont pas assimilables à ceux d'un fond d'investissement et encore moins à ceux d'un *hedge fund*. Alors que l'actionnaire industriel adoptera une démarche constructive à long terme en s'impliquant dans la stratégie de l'entreprise, en apportant son expertise technique et sa connaissance du métier, le fonds d'investissement aura plutôt tendance – même s'il ne faut pas généraliser - à adopter une vision financière à court terme. Aucun doute en revanche en ce qui concerne le *hedge fund* qui privilégiera le retour sur investissement le plus élevé avec le délai de placement le plus court possible. Dans ce sens, Pivert (2011) explique que la financiarisation croissante de l'économie mondiale a entraîné une mutation profonde du capitalisme : on est passé d'un capitalisme industriel et familial où la pérennité de l'entreprise prévalait, à un capitalisme purement financier caractérisé par l'optimisation du profit à court terme (hausse des dividendes et des cours de bourse). Cet auteur rappelle qu'autrefois « *l'idée de transmission familiale, du développement à long terme étaient prioritaires. Les spéculateurs étaient marginaux. Les banques sous contrôle assuraient leur rôle de financeurs de l'économie* ». Alors qu'autrefois la notion de valeur était partagée par plusieurs acteurs (salariés, clients, fournisseurs, banques, administrations, actionnaires), elle est devenue une notion purement financière au profit d'une partie prenante privilégiée : l'investisseur. Ce point de vue semble partagé par Igalens et Point (2009) lorsqu'ils affirment qu'il semble que « *le débat ait été dirigé depuis vingt ans vers un désir de restauration du pouvoir des actionnaires en luttant contre les problèmes découlant de la séparation entre la propriété du capital et le contrôle des entreprises* ».

Au delà de sa logique actionnariale, le modèle de gouvernance informationnelle de l'IASB est aussi caractérisé par la mesure financière de la performance.

## 1.2 Un cadre conceptuel de l'IASB focalisé sur une mesure financière de la performance

Le cadre conceptuel de 1989 de l'IASB précise que l'objectif des états financiers est de fournir une information sur la performance, la situation financière et son évolution, utile à la prise de décisions économiques (paragraphe 12). L'IASB estime ainsi que les états financiers doivent permettre d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités car cette dernière conditionne la possibilité de payer les salaires, les fournisseurs, les annuités d'emprunts et de distribuer des dividendes (Raffournier, 2005). La notion de performance est alors limitée à sa dimension financière. Elle est traduite au paragraphe 17 du Cadre conceptuel par « la rentabilité » jugée nécessaire « *afin d'évaluer les changements potentiels de ressources économiques que l'entreprise est susceptible de contrôler dans l'avenir* ». L'utilité de l'information sur la performance est liée à son caractère prédictif (« *prédire la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie sur la base de ses ressources existantes* ») et à sa capacité à rendre compte de l'efficacité de la gestion (« *elle est également utile pour élaborer des jugements sur l'efficacité avec laquelle l'entreprise pourrait employer des ressources supplémentaires* »). En complément, le paragraphe 69 du cadre conceptuel définit une mesure quantitative de cette performance. Il y est fait référence au résultat comme « *mesure de la performance ou comme base pour d'autres mesures telles que le rendement des placements ou le résultat par action* », cette définition de la performance faisant référence au marché (« *le rendement des placements* »). D'autre part, elle est fondée sur une approche par le bilan (« *le concept de capital* ») qui, selon certains auteurs, n'aurait pas de légitimité. Allard et De Greling (2010), résumant le document intitulé *On-the Balance Sheet-Based Model of Financial Reporting* de Dichev et Penman, mentionnent « *qu'un document du Centre d'excellence comptable et d'analyse financière de l'université de Columbia pointe du doigt les limites de l'approche bilan* ». Ces deux auteurs rappellent qu'aux Etats-Unis, l'approche des plus grands théoriciens de la comptabilité (Paton et Littleton<sup>5</sup>), à l'origine du développement des premiers cadres conceptuels, restait centrée sur le compte de résultat. Les limites de l'approche bilan sont également pointées par Batsch (2005), qui note que depuis Modigliani et Miller, la théorie financière soutient que la valeur de l'entreprise procède de ses performances économiques fondamentales. Poursuivant son analyse, cet auteur explique que l'entreprise est un être vivant et exploité qui doit développer des activités économiques afin

---

<sup>5</sup>« *An Introduction to Corporate Accounting Standards* », 1940.

de créer de la richesse pour toutes les parties prenantes. Allard et De Greling (2010), font également remarquer que l'approche bilan « *en s'appuyant sur la valorisation des actifs plutôt que sur leur utilisation, ignorerait la réalité économique de la plupart des entreprises, qui sont des processus plutôt que des collections de choses* ». L'approche bilan (d'où le concept de résultat global<sup>6</sup> est issu) par opposition à l'approche par le compte de résultat, relance également le débat entre le concept de juste valeur (*fair value*) et le coût historique. Comme l'a remarqué Bernheim (2001), avec la convention d'évaluation en coût historique, la performance traduite par les comptes est parfaitement homogène avec l'évolution de la situation de trésorerie de l'entreprise<sup>7</sup>. En introduisant dans certaines de ses normes la notion de *fair value*, l'IASB ne fait-il que participer à ce que Hoarau et Teller (2001) appellent « l'idéologie de la valeur actionnariale » ? Selon ces auteurs, cette idéologie influence de plus en plus les comportements des grands groupes cotés dont une part importante du capital est détenue par des investisseurs institutionnels étrangers. Selon Hoarau et Teller (2001) ceci n'est pas sans dangers pour ces groupes et leurs propriétaires car disent-ils: « *un pilotage de l'entreprise fondé uniquement sur la maximisation de la création de valeur pour l'actionnaire risque de freiner la croissance et de favoriser le court terme au détriment d'une vision stratégique à long terme, de l'innovation et de nouveaux marchés ou produits* ».

Dans son paragraphe 9, le cadre conceptuel de l'IASB de 1989, semble toutefois envisager un modèle de gouvernance élargi à d'autres parties-prenantes en précisant que « *Les utilisateurs des états financiers comprennent les investisseurs actuels et potentiels, les membres du personnel, les prêteurs, les fournisseurs et autres créanciers, les clients, les Etats et leurs organismes publics, et le public* ». Cet élargissement est cependant limité à ce seul passage, montrant la prégnance, à la fois, de la logique actionnariale et de la mesure financière de la performance. Ainsi, pour montrer les limites de cette vision réduite du modèle de gouvernance informationnelle de l'IASB, nous réalisons à présent une analyse dépassant une vision de la performance réduite aux *shareholders*, en l'élargissant aux *stakeholders* dans une logique de gouvernance partenariale privilégiant une mesure globale de la performance.

---

<sup>6</sup> *Comprehensive Income*.

<sup>7</sup> Compte tenu des hypothèses de réinvestissement des fonds dans des placements immédiats et sans risque.



## 2. Vers une information sur une performance multidimensionnelle à une gouvernance partenariale

Les divers *utilisateurs* cités au paragraphe 9 constituent des *stakeholders*<sup>8</sup>. Comme le précisent Caby et Hirigoyen (2001), « *dans la définition du Stanford Research Institute, est partie prenante tout groupe indispensable à la survie de l'entreprise* ». Ces mêmes auteurs rappellent que de nombreuses définitions ont depuis été proposées, mais que celle qui semble le plus communément admise est celle donnée par Freeman (1984), selon laquelle une partie prenante est « *un individu ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Si la théorie de l'agence, dans sa présentation la plus étroite, met l'accent sur la relation entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux, elle peut être étendue aux diverses relations que les dirigeants entretiennent avec les autres parties prenantes. La crise financière de 2008 permet d'illustrer le fait que les investisseurs ne sont pas les seuls apporteurs de capitaux à risque. Comme l'expliquent Paper et Pigé (2009), « *les Etats peuvent agir comme des investisseurs en dernier ressort, non seulement pour les banques mais également pour des entreprises considérées comme trop importantes économiquement pour pouvoir faire faillite sans générer de dommages collatéraux trop élevés pour la collectivité* ». A travers cette illustration, la problématique est alors liée à l'élargissement du modèle actuel de gouvernance informationnelle à un modèle encadrant les relations entre les entreprises et leurs parties prenantes, respectueux de leurs attentes et de leurs intérêts, pour gérer un ensemble de relations dites « partenariales » (Charreaux et Desbrières, 1998).

Alors que les théories traditionnelles prétendent que l'unique objectif d'une organisation, et plus particulièrement d'une entreprise, est de créer de la richesse pour les actionnaires, la théorie des parties prenantes affirme que son but est de créer de la richesse pour la totalité des parties prenantes, ou au moins tenir compte de leurs intérêts et « *d'ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions* » (Ansoff, 1968). Les utilisateurs de l'information communiquée deviennent alors toutes les parties prenantes de l'organisation (2.1) et la mesure de la performance privilégiée devient globale, en dépassant la seule dimension financière.

---

<sup>8</sup> Selon R.E. Friedman (1984), le terme de *stakeholder* a été employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute.

## 2.1 D'une gouvernance actionnariale et à une gouvernance partenariale

La notion de parties prenantes renvoie aux intérêts, caractéristiques de « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation* » (Freeman, 1984). Une approche par les parties prenantes permet de créer de la valeur, l'engagement avec les parties prenantes apparaissant comme une nécessité pour les entreprises cherchant un avantage concurrentiel (Igalens et Point, 2009). Ces deux auteurs poursuivent en expliquant que « *les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives (dialogue, transparence ou confiance) et non pas sur une volonté d'utiliser les parties prenantes pour maximiser les profits* ». Mercier et Gond (2005) considèrent eux que c'est au sens stratégique et sociologique d'adaptation culturelle avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise que doit être entendue la légitimité de cette théorie. Son sens peut aussi être étendu afin de justifier la nécessaire intégration des parties prenantes au sein d'une organisation, d'un point de vue éthique. Cette approche normative est confirmée par Paper et Pigé (2009) qui considèrent qu'une des spécificités de la théorie des parties prenantes est qu'elle s'appuie sur des fondements normatifs (chaque partie prenante a une valeur éthique par elle-même et ne peut pas être réduite à une simple dimension instrumentale. Le pouvoir, quant à lui, s'inscrit dans une logique stratégique. Il s'agit, ici, de justifier l'existence des *stakeholders* par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Mercier et Gond, 2005).

Dans une optique financière classique, nous avons vu *supra* que les actionnaires sont considérés comme des créanciers résiduels : ils supportent le risque résiduel en contrepartie de leur perception de revenus résiduels. Or, dans les faits, la réalité est plus complexe. Les événements récents prouvent en effet le contraire. Par exemple, les faillites retentissantes aux Etats-Unis pendant la crise économique de fin 2008 (Lehman Brother par exemple) ont entraîné la perte massive d'emplois. Par ailleurs, le sauvetage de l'industrie automobile par l'Administration Centrale Américaine prouve que l'Etat est une partie prenante essentielle. Autre exemple illustrant le rôle déterminant joué par la société civile : la catastrophe écologique causée par le groupe BP au large des côtes du Mexique. Grâce à l'intervention de l'administration américaine face à la colère de l'opinion publique, le groupe pétrolier BP a dû réparer les dommages causés à l'environnement et procéder à l'indemnisation des victimes.

Dans ce sens, Etzioni (1998) explique que toutes les parties prenantes – les créanciers, les employés (particulièrement les plus loyaux), les clients et la communauté (en fournissant les infrastructures) – ont investi dans une entreprise donnée à leur manière. Ainsi se justifierait la prise en compte des intérêts de tous ceux qui y investissent. Tout comme les actionnaires, ils doivent donc participer aux décisions qui risquent d'affecter potentiellement leurs retours sur investissement. Freeman et al (2007) avancent eux le concept du « Capitalisme des parties prenantes<sup>9</sup> ». Ces auteurs estiment que l'entreprise se doit de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes en se fondant sur les six principes suivants : principe de la coopération entre les parties prenantes, principe de l'implication des parties prenantes, principe de la responsabilité des parties prenantes, principe de la complexité, principe de la création continue de valeur et principe de l'émergence de la concurrence.

Afin de mieux prendre en compte des attentes des parties-prenantes et de cerner plus précisément la complexité des logiques de décision analysées supra, il peut être utile de mobiliser les approches cognitives (théories comportementale de la firme, théorie évolutionniste, théorie de l'apprentissage organisationnel, etc.) et socio-économiques (théorie de l'intendance, théorie des conventions...). Dans ce sens, selon Baret (2007), la théorie des conventions et la théorie de l'apprentissage organisationnel- fournissent un éclairage intéressant et complémentaire pour comprendre la capacité des organisations à réellement s'approprier les valeurs de responsabilité sociétale sur lesquelles elles communiquent.

D'un point de vue conventionnaliste, la firme peut en effet adopter une forme organisationnelle qui se justifiera par différentes conceptions du bien commun. Ainsi, l'entreprise peut souhaiter être jugée à la fois sur sa performance économique et sur son engagement citoyen. Ainsi, l'appropriation de valeurs sociétales par une organisation pourrait s'analyser, schématiquement, de la manière suivante selon Baret :

- Etape 1 : une convention fondée sur la maximisation de l'intérêt, à court terme, des actionnaires régit le fonctionnement de l'entreprise.
- Etape 2 : une nouvelle convention légitimant la prise en compte de l'intérêt, à long terme, de l'ensemble des parties prenantes introduit la suspicion.
- Etape 3 : soit la convention originelle résiste à la suspicion et perdure, soit s'élabore un nouveau compromis qui intègre intérêt de court terme des actionnaires et attentes à

---

<sup>9</sup> *Stakeholder Capitalism.*

long terme des autres parties prenantes, soit la convention originelle disparaît au profit de la nouvelle, fondée uniquement sur des préoccupations de long terme.

L'approche conventionnaliste fournit ainsi un cadre conceptuel intéressant pour saisir l'évolution d'un système de valeur d'une organisation, focalisé sur l'intérêt des actionnaires, vers un nouveau système partenarial.

Du point de vue de l'apprentissage organisationnel, s'inscrire dans une démarche RSE induit un changement profond dans l'entreprise. Dans le cadre des apprentissages collectifs, pour Levitt et March (1988) faisant référence aux travaux de Cyert et March (1963) et de Nelson et Winter (1982), deux grandes catégories de routines doivent être distinguées. Pour les caractériser, Coriat et Weinstein (1995) les qualifient de statiques et de dynamiques. Les routines statiques consistent en la simple répétition des pratiques antérieures alors que les routines dynamiques sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages. Ces deux catégories de routines sont à mettre en parallèle avec les deux niveaux d'apprentissage décrits par Argyris et Schon (1978), adaptatif et génératif. Ainsi, selon la littérature, une typologie de l'apprentissage organisationnel adaptatif/statique ou génératif /dynamique semblerait pouvoir émerger :

- Un premier niveau (adaptatif ou simple boucle) consiste à produire des changements de comportements de nature adaptative mais ne conduisant pas à des changements de valeur importante, les objectifs restant inchangés. L'apprentissage en simple boucle permet une adaptation continue de l'organisation à son environnement. L'organisation consolide ses compétences dans le cadre de représentations et de normes établies. L'apprentissage en simple boucle repose sur des processus intentionnels ou non intentionnels, qui sont fondés sur l'évolution des routines organisationnelles ;
- Un degré plus élevé d'apprentissage (génératif ou double boucle) est celui par lequel l'organisation révisé ses critères et ses objectifs au travers desquels sont définies ses performances. L'apprentissage en double boucle vise à favoriser un changement majeur dans le système de normes et de croyances. Il s'agit d'un changement radical qui suppose le plus souvent un processus intentionnel de la part de l'organisation.

Selon les travaux de Baret (2007), le déploiement de la RSE semble particulièrement proche du modèle d'organisation apprenante. Ce dernier est défini par Senge (1990) de la façon suivante : « *Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles*

*de pensée émergent, ou les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble* ». Ainsi, pour cet auteur, une « vision » se répand dans l'entreprise grâce à un phénomène amplificateur qui repose sur l'enthousiasme et l'engagement. Si rien ne vient ralentir cette boucle d'amplification, les personnes et l'organisation finissent par adhérer au projet. En effet, l'apprentissage en double boucle implique, non seulement la remise en cause des processus, mais aussi des stratégies et des valeurs qui sous-tendent tout le fonctionnement de l'organisation. Cette dernière est amenée à modifier ses processus de décisions et d'évaluation en fonction de critères, non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux.

Dans notre cas, cela implique le développement de démarches partenariales et la définition d'une performance globale, intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise. En s'inspirant de la théorie des parties prenantes, Rowley et Berman (2000) ont analysé les liens entre performance sociétale et performance financière. Ils arrivent à la conclusion que « *la performance sociétale d'une entreprise doit être considérée comme une variable endogène dans les modèles explicatifs des relations entre PSE et PF* » (Gond, 2010).

## **2.2 D'une mesure financière à une pluri dimensionnalité de la performance intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise**

La performance est une donnée subjective propre à chaque organisation en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée. Cette notion est centrale dans la littérature en sciences de gestion. Pour Doriath (2005), « *le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation* ». Aujourd'hui, et qui plus est en période de crise, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles agissent. La responsabilité des entreprises s'élargissant, ne se limitant plus aux seuls actionnaires, mais intégrant d'autres parties prenantes internes et externes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...), ces nouveaux acteurs exigent à la fois d'être entendus et que des informations adaptées leur soient communiquées. Cette interrelation devient ainsi vitale pour la performance et la pérennité des entreprises.

C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Ce dernier émerge en Europe dans le secteur privé avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale (concept

d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe). La publication dans les rapports annuels des sociétés cotés d'informations relatives au développement durable témoigne ainsi d'un changement de paradigme. La prise en compte du développement durable consiste pour l'entreprise à concilier l'économique, l'écologique et le social. Selon Depoers et al (2011), le développement durable est « *un moyen pour les entreprises de sortir de leur mode de fonctionnement hiérarchique, une opportunité de mettre en place un fonctionnement plus participatif où les salariés travaillent ensemble pour répondre aux besoins du client en améliorant les procédures, les procédés ou les produits de l'entreprise* ». Ces auteurs poursuivent en expliquant que « *l'on reconnaît aujourd'hui à la société civile les préjudices qui lui sont causés* ».

Cette notion de performance globale a été définie par Lepetit (1997) « *comme une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, les salariés que les citoyens* ». Dans cette perspective, l'entreprise est perçue comme un ensemble de performance à agréger afin de connaître toutes les implications pour celle-ci. En effet, les parties prenantes de l'organisation ne prennent plus seulement en compte la dimension financière, mais vont s'intéresser à une dimension globale au niveau interne (social) et externe (sociétal et environnemental).

La prise en compte de l'impact social et sociétal de l'entreprise, la crise économique et sociale que traversent nombre de pays et continents, nécessitent ainsi une réflexion sur les principes de valorisation et d'évaluation des entreprises. De fait, la seule valeur financière ne semble plus suffisante pour rendre compte de la richesse et du potentiel d'un groupe coté. Cette remise en cause de la dimension purement financière de la performance entraîne alors un débat concernant les autres dimensions à prendre en compte, en particulier l'apparition de la responsabilité environnementale, sociétale et le rôle de toutes les parties prenantes.

Cette évolution connaît aussi une existence sur le terrain des organisations publiques, leurs spécificités, notamment la gestion des externalités, expliquant le recours à ce type de mesure englobante. Dans ce sens, la performance publique paraît représentative d'un élargissement de la théorie des *shareholders* aux *stakeholders*, en se caractérisant par des dimensions exogènes de nature territoriale et de qualité de services, et endogènes de nature organisationnelle, humaine et financière (Carassus et al., 2011). De plus, pour Gibert (1983) et pour Laufer et Burlaud (1980), le management public concernerait le fonctionnement des grandes

organisations dites complexes. De fait, il peut être alors supposé un isomorphisme dans la prise en compte du concept de performance et de son évaluation dans les grandes organisations publiques et privées. La relation à leur environnement, le poids dans la société, l'effet des politiques engagées, ainsi que leur taille importante pourraient ainsi, dans les deux cas des organisations publiques et des sociétés cotées, expliquer un rapprochement à la fois de leur modèle de gouvernance, mais aussi des dimensions retenues pour mesurer leur performance.

Ainsi, la nature de la communication externe des grands groupes cotés semble évoluer afin d'intégrer l'ensemble des dimensions de la performance globale, en réponse aux attentes de leurs parties prenantes, au-delà des seuls besoins, en termes d'informations économique, des actionnaires. Sur le premier point, l'évaluation de la performance apparaît en effet devoir intégrer les différents acteurs de la gouvernance d'entreprise, en différenciant leurs besoins et attentes spécifiques (Albouani et Carassus, 2009). Moore et Ronen (1990) supposent ainsi que les managers possèdent une information interne sur la qualité de leur management, non connue par les investisseurs. Les évaluations financières, limitées aux *shareholders*, ne permettent pas d'éliminer l'asymétrie informationnelle entre managers et investisseurs pour faciliter l'obtention de nouveaux capitaux (Melumad et Thoman, 1990). Sur le second point spécifique non plus aux attentes de plusieurs parties prenantes mais à la nature des informations communiquées, la production et la communication des états financiers par les grandes organisations pourraient ainsi intégrer des analyses d'efficacité organisationnelle vis-à-vis des investisseurs, et de qualité de services et d'impacts territoriaux vis-à-vis de la société. Dans ce sens, Porter et al (1996) montrent que les besoins relatifs à l'obligation de réédition de comptes vis-à-vis des principaux détenteurs d'intérêts de l'entreprise, évoluent vers une logique sociétale et partenariale. Ainsi, les évaluations externes de nature financière et comptable des grands groupes cotés, devraient appréhender l'ensemble des dimensions de la performance globale, en constituant un mécanisme de la gouvernance partenariale ayant un rôle de signal, d'assurance et de réédition de comptes pour l'ensemble des parties prenantes.

## Conclusion

Après analyse du cadre conceptuel de l'IASB, datant de 1989, et de la littérature théorique sous-jacente, il apparaît que le modèle actuel de gouvernance informationnelle applicable dans les groupes cotés est largement caractérisé par son orientation actionnariale et sa mesure financière de la performance. Même si le postulat de départ de ce cadre préconise une « *information utile à un large éventail d'utilisateurs pour prendre des décisions économiques*<sup>10</sup> », la majorité des développements de ce cadre mettent en évidence la prégnance d'un seul utilisateur, l'actionnaire, et d'une seule mesure des décisions prises, celle économique et financière.

Les évolutions engagées depuis, mises en évidence par la crise financière récente, tendent au contraire à privilégier un modèle élargi de gouvernance et une information sur une performance multidimensionnelle. De nombreuses parties prenantes sont, alors, à la fois demandeuses et destinataires d'information. L'information communiquée y est représentée par des données et indicateurs plus larges que les seuls volumes d'affaire ou de rentabilité en intégrant la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

En prolongement de cette analyse conceptuelle, mettant en évidence les limites du cadre conceptuel actuel de l'IASB, il semble alors nécessaire de poursuivre ce travail par une étude de terrain auprès d'entreprises cotées, afin de tester les propositions suivantes issues de notre première étude théorique :

- la pratique des sociétés cotées est caractérisée par une information sur une performance multidimensionnelle destinée à une gouvernance partenariale.
- Une information sur une performance multidimensionnelle permet de satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes

---

10 Paragraphe 12 du cadre conceptuel de 1989. L'utilité de l'information financière est également contenue dans le cadre conceptuel du FASB (*Statement of Financial Accounting Concepts*, n°1, novembre 1978, p8 et p16).



## Bibliographie

ALBOUAINI K., CARASSUS D. (2009), « L'audit expectation gap : contexte et cadre de recherche », Premières journées internationales de recherche en gestion du Morbihan, Université de Bretagne Sud

ALLARD B., DE GRELING J. (2010), « Une remise en question de l'approche bilan », Revue Analyse Financière, n°37, décembre 2010, pp4-6.

ANSOFF I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes & Techniques, Paris.

ARGYRIS C., SCHON D. (1978), Organizational learning, Reading Mass: Adisson-Wesley.

BARET P. (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? », AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

BATSCH L. (2005), « Le Comprehensive Income : vers la Full Fair Value », Cahier de Recherche n°2005-06 du CEREG.

BERNHEIM Y. (2001), Juste valeur et mesure de la performance financière de l'entreprise, dans J.F. Casta et B. Colasse (Juste valeur, enjeux techniques et politiques), Economica, pp. 47-56.

BESSIRE D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150

BOUCKAERT G., POLLITT C. (2004), « Evaluating public management reforms: a comparative analysis », ed. Oxford: Oxford University Press.

CABY J., HIRIGOYEN G. (2001), La création de valeur de l'entreprise, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.

Cadre pour la préparation et la présentation des états financiers, approuvé par le Conseil en avril 1989 pour publication en juillet 1989 et adopté par l'IASB en avril 2001.

CARASSUS et al. (2011) « La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales », colloque Airmap.

CHARREAUX G., DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2, pp.57-88.

COASE R. (1937), The Nature of the Firm, Economica, 4, pp. 386-405.

COASE R. (1960), "The Problem of Social Cost", Journal of Law and Economics, 3°, pp. 1-44.

COLASSE B. (2000), « Théories comptables », Article n°92, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, sous la direction de COLASSE B., Economica, pp. 1233-1240.

CORIAT B., WEINSTEIN O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de Poche.

- CORMIER D. (2007), Comptabilité Anglo-Saxonne et Internationale, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, p. 43.
- CYERT J.L, MARCH J.G. (1963), A behavioural thory of the firm, Englewwod Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 332 p.
- DAMODARAN A. (2004), Finance d'entreprise – Théorie et pratique, Traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine sous la direction de Gérard Hirigoyen, De Boeck.
- DEBBI A. (2008), Les enjeux de l'émergence des innovations managériales dans les villes: le cas de l'adoption des indicateurs de performance, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- DEMEESTERE R. (2005), Le Contrôle de gestion dans le secteur public, 2ème édition, LGDJ, Paris.
- DEPOERS F., GAUTHIER C., GOND J.P., REYNAUD E., SCHNEIDER-MAUNOURY G. (2011), Le Développement durable au cœur de l'entreprise, 2ème édition, coordonné par Reynaud E., Dunod.
- DORIATH, B. (2005). Contrôle de Gestion, 4ème édition. DUNOD.
- ETZIONI A. (1998), "A Communitarian Note on Stakeholder Theory", Business Ethics Quaterly.
- FREEMAN R.E (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.
- FREEMAN R.E, MARTIN K., PARMAR B. (2007), "Stakeholder Capitalism", Journal of Business Ethics, Vol 74, Spring, pp.303-314.
- GIBERT P. (1983), Management de la puissance publique, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Paris 2.
- GOND J.P. (2010), Gérer la performance sociétale de l'entreprise, Vuibert, p222.
- HOARAU C., TELLER R. (2001), De la création de valeur au modèle comptable de la valeur : fondements et problématiques, dans JF. Casta et B. Colasse (Juste valeur, enjeux techniques et politiques), Economica, pp. 179-200.
- IGALENS J., POINT S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, édition Dunod, pp.7-9.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure», Journal of Financial Economics.
- LAUFER R., BURLAUD A. (1980), Management public : gestion et légitimité, Paris, Dalloz.
- LEPETIT, M. (1997). Le consultant en organisation : prestataire de services et/ou acteur politique ?
- LEVITT B., MARCH J. (1988), « Organizational learning », Annual Review of Sociology, vol. 14, p. 319-340.
- MELUMAD N., THOMAN L. (1990), « An equilibrium analysis of optimal audit contracts », Contemporary Accounting Research.
- MERCIER S., GOND J.P. (2005), La théorie des parties prenantes, FARGO, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des organisations.

- MOORE G. ET J. RONEN (1990), « External audit and asymmetric information », *Auditing : a Journal of Practice and Theory*, vol. 9 suppl., p. 234-242.
- NELSON R., WINTER S. (1982), « An evolutionary theory of economic change », The Belknap Press of Harvard University Press.
- PAPER X., PIGÉ B. (2009), *Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises - le sens des normes IFRS*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions EMS.
- PATON W.A., LITTLETON A.C (1940), « An Introduction to Corporate Accounting Standards », Monography n°3, New York, American Accounting Association.
- PIGÉ B. (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica, p. 6.
- PIVERT I. (2011), *La création de valeur pour l'actionnaire ou la destruction de l'idée démocratique*, éditions du Sextant, p24, p30-31, p39-41, p47.
- PORTER Brenda, HATHERLY David, SIMON John, « Principles of external auditing », Ed. Wiley, october 1996.
- RAFFOURNIER B. (2005), *Les Normes Comptables Internationales (IFRS/IAS)*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p. 16.
- ROBERTS J. (2004), *Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance*, Economica, p. 49.
- ROLEY T., BERMAN S. (2000), *A new brand of corporate social performance*, *Business and Society*, 39 (4), pp. 397-418.
- ROSS S.A (1973). « The Economic Theory of Agency: The Principal's Problems », *American Economic Review*, vol. 63, n°2, pp.134-139.
- SENGE P. (1990), « The leader's new work : building learning organizations », *Sloan Management review*, vol 32, n°1, p 7-23.
- Statement of Financial Accounting Concepts n°1, novembre 1978, p8 et p16.