



**HAL**  
open science

## Comment gérer les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises

Salma Damak Ayadi

► **To cite this version:**

Salma Damak Ayadi. Comment gérer les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises. *Entreprise Ethique*, 2004, 20, pp.108-113. halshs-00154135v1

**HAL Id: halshs-00154135**

**<https://shs.hal.science/halshs-00154135v1>**

Submitted on 12 Jun 2007 (v1), last revised 17 Feb 2010 (v2)

**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.

# Comment gérer les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises ?

**Salma DAMAK AYADI**

## **Résumé :**

L'environnement des entreprises a considérablement changé depuis une quinzaine d'années. L'émergence du mouvement de la responsabilité sociale a multiplié les risques encourus par les entreprises. Afin de réduire leur effet et améliorer l'image des entreprises, ces dernières développent de manière croissante le dialogue avec ses parties prenantes. Ce dialogue est favorisé à travers la publication d'informations sociétales justifiant l'engagement de la société envers sa responsabilité sociale.

L'objectif de ce papier est d'identifier, en premier lieu, les différents types de risques liés à la responsabilité sociale des entreprises et d'étudier, en deuxième lieu, certains aspects de la gestion de ces risques à travers une analyse de contenu des rapports sociétaux publiés par des entreprises françaises.

**Mots clefs :** risques, responsabilité sociale, parties prenantes, rapports sociétaux, reporting social

## **Abstract: How manage corporate social responsibility's risks ?**

*The environment of companies has changed since fifteen years.*

*The emergence of the corporate social responsibility had multiplied the risks incurred by companies.*

*The objective of this paper is:*

- *Identify the different risk types related to corporate social responsibility and;*
- *Describe the evolution of social reporting to control these risks and to construct the social representation of the company through analysis of stakeholder's reports published by companies operating in France.*

**Key words:** risks, corporate social responsibility, stakeholders, stakeholder's reports, social reporting

**Correspondance: Salma DAMAK AYADI**  
**CREFIGE, Université de Paris-Dauphine**  
**Place de Maréchal de Lattre de Tassigny**  
**75775 Paris cedex 16**  
**Email : [salmadamak@yahoo.fr](mailto:salmadamak@yahoo.fr)**

## **Introduction**

Face à la prise de conscience croissante de la responsabilité sociale, les entreprises ont adopté des politiques environnementales et sociales différentes afin de gérer les risques inhérents à leur contexte économique, social et environnemental et de défendre leur réputation et leur image au près des parties prenantes. Les recherches sur la responsabilité sociale ont essayé de traiter les différents aspects du comportement des entreprises à travers les informations qu'elles diffusent.

L'objectif de ce papier est d'identifier, en premier lieu, les différents types de risques liés à la responsabilité sociale des entreprises et de décrire, en deuxième lieu, le développement du reporting social comme moyen de contrôler ces risques et de construire la représentation sociale de l'entreprise à travers une analyse de contenu des rapports sociétaux<sup>1</sup> (RS) publiés de façon croissante par les plus grandes entreprises françaises.

Notre approche consiste donc à étudier de façon exploratoire les informations publiées volontairement par les entreprises françaises afin de rendre compte de leur activité et la façon avec lesquelles elles réagissent face aux risques liés à leur responsabilité sociale. Notre approche présente des difficultés liées essentiellement à l'identification des risques encourus par les entreprises et leur classification et à l'étude des différents moyens mis en œuvre par les entreprises pour les réduire.

## **1. Identification des risques liés à la responsabilité sociale des entreprises**

L'environnement des entreprises a considérablement changé depuis une quinzaine d'années. Confrontées à de nouveaux risques de plus en plus lourds dans un contexte imprévisible, les systèmes actuels de protection semblent montrer quelques faiblesses. L'émergence de la responsabilité sociale, comme une nouvelle préoccupation des entreprises depuis quelques années, a multiplié ces risques.

Dans ce premier paragraphe, nous allons définir la notion de responsabilité sociale et identifier les types de risques qui lui sont liés.

### **1.1. L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises**

Le mouvement de responsabilité sociale est apparu aux Etats Unis à la fin des années 60. Il s'est progressivement renforcé à travers le monde. Ainsi, le nombre d'acteurs grandit et les logiques sociales se diversifient. L'entreprise est tenue d'élargir son champ d'action et d'instaurer ou de renforcer ses relations de confiance avec ses différentes parties prenantes. Ces dernières sont définies par Freeman (1984) comme étant « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »

La notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction des normes et des valeurs morales. Etre responsable, c'est accepter et subir les conséquences de ses actes et accepter d'en répondre, cela suppose de connaître les effets et de pouvoir les estimer, voir de porter un jugement. Selon Mercier (1999), le concept de responsabilité oscille entre deux extrêmes: l'un réduit la responsabilité de l'entreprise à l'obtention du profit pour ses activités et l'autre étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.<sup>2</sup> La première approche est adoptée par Friedman (1984) qui considère que la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. La seule responsabilité d'une entreprise consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits.

Par contre, la responsabilité sociale a été définie par Carroll (1979) ainsi « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné »<sup>3</sup>. L'approche de Carroll (1977) concilie alors une analyse économique et une analyse sociale sans les opposer. Elle a été largement reprise dans la littérature. D'une part, elle a le mérite de catégoriser la responsabilité sociale et, d'autre part, d'intégrer une dimension économique.

La prise de conscience de l'engagement social de l'entreprise a résulté généralement de crises contestataires subies. Les marches des associations d'écologistes, les procès gagnés par les associations de consommateurs, ont amené les entreprises à intégrer dans leurs stratégies des demandes de sécurité, d'égalité et de conservation du patrimoine réclamées par ces contestataires. Ces pressions ont été renforcées par le développement des organismes de notation sociale, des investisseurs et des organismes éthiques.

Ces crises ont été coûteuses pour les organisations qui ont subi des effets immédiats: la dégradation de l'image de l'entreprise, le boycott, les pertes de marchés etc.

---

<sup>1</sup> Stakeholder's report dans les pays anglo-saxons

<sup>2</sup> Mercier S. (1999), *L'éthique des entreprises*, ed La découverte, p 59

<sup>3</sup> Carroll A. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, p 497-505

Les dirigeants sont alors amenés à limiter ces contestations et devancer les demandes des groupes de pression en adoptant une vision sociétale. Réduire ces risques, c'est aussi prendre soin de la société au sens large, en particulier lorsque l'on traite des risques d'atteinte aux individus, de la protection des ressources naturelles, de l'hygiène industrielle, de la sécurité des consommateurs, etc. Au-delà des risques qu'elle encourt elle-même, l'entreprise doit aussi tenir compte des risques qu'elle fait courir au tiers, à la fois parce qu'elle devra en supporter les conséquences ultimes, mais encore parce qu'elle est de plus en plus investie dans la responsabilité sociétale sous la pression des pouvoirs politiques et des médias.

## **1.2. Les risques liés à la responsabilité sociale**

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un environnement complexe et fluctuant dans des proportions souvent difficiles à prévoir. Les décideurs ont de plus en plus de mal à appréhender et à mesurer l'interdépendance des différents facteurs : sociaux, politiques, économiques, juridiques et environnementaux. Ainsi, l'entreprise se trouve face à des risques éventuels qui peuvent affecter les diverses composantes de l'organisation (les pollutions et atteintes à l'environnement, les défaillances des systèmes d'informations externes et internes, la sécurité des personnes, les engagements de responsabilité civile ou pénale de l'entreprise, les nouvelles législations, les normes et les standards, la perte du personnel et du savoir-faire, les défaillances des fournisseurs ou des clients, la malveillance, le sabotage, le chantage, la déstabilisation etc.)

Il faut noter que l'importance de ces risques peut être évaluée de façon extrêmement variée. Cette variété est relative au temps, à l'espace, aux circonstances, aux acteurs et même au degré de médiatisation de l'événement considéré.

D'une manière générale, Barthélemy (2000) définit le risque comme une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. Avant de pouvoir traiter et maîtriser ses risques, l'entreprise doit les identifier.

Les typologies proposées pour la classification des risques encourus par les entreprises sont fondées sur deux grandeurs : la fréquence et la gravité. C'est ainsi qu'on fait la distinction entre les risques majeurs et les risques mineurs.

Selon Laufer (1993), les risques majeurs couvrent deux grandes catégories : les risques naturels et les risques liés à l'activité humaine.<sup>4</sup>

En faisant le recoupement entre la fréquence et la gravité, Barthélemy (2000) distingue :

---

<sup>4</sup> Laufer R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs*, Ed l'Harmattan, p 23

- Les risques de fréquence caractérisés par une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible ;
- Les risques de gravité qui au contraire auront une gravité forte mais une probabilité d'occurrence faible ;
- Les risques négligeables dont la fréquence et la gravité sont faibles ;
- Les risques inacceptables de fréquence et de gravité élevées ;
- Et enfin les risques de gravité et de fréquence moyennes<sup>5</sup>.

Nous allons adopter une classification différente qui met l'accent sur la nature des risques plutôt que leur fréquence ou leur gravité. Nous faisons ainsi la distinction entre trois types de risques : les risques économiques, les risques sociaux et les risques environnementaux.

### ***1.2.1. Les risques économiques***

Ce type de risque est généralement rattaché à la fluctuation du marché, l'évolution des réglementations, de la concurrence etc. Ces risques sont généralement plus faciles à identifier puisqu'ils ont un effet immédiat sur les résultats et la performance économique de l'entreprise. Mais il n'est pas évident pour autant d'identifier les risques économiques liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. La relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance économique a été largement étudiée. Cette relation est complexe. Une corrélation positive dans les deux sens signifie que, d'une part, le bien être d'une organisation garantit une bonne performance sociale et, d'autre part, une bonne performance sociale génère une meilleure performance économique. Certains chercheurs ont trouvé que la relation pourrait être positive (Shane et Spicer 1983, Anderson et Frankle 1980, Preston 1978, Belkaoui 1976, Bowman 1978, Bowman et Haire 1975) ou nulle ( Abbott et Monsen 1979, Freedman et Jaggi 1982, Ingram et Frazier 1983). Mais certaines études supposent qu'il existe une corrélation négative entre la performance sociale et la performance économique.

Selon Friedman (1962), les investisseurs trouvent que la performance sociale de l'entreprise est au détriment de la performance économique (qui est la seule activité légitime de l'organisation), la corrélation entre performance économique et sociale est alors négative.

Cette diversité des résultats théoriques nous amène à considérer plusieurs types de risques économiques qui découlent de la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes économiques (actionnaires, investisseurs, prêteur etc.)

---

<sup>5</sup> Barthélemy B. (2000), *Gestion des risques*, Ed les Organisations, p 15

La nature des risques dépend alors de l'intérêt que l'entreprise porte à sa responsabilité envers la société. Ainsi, une entreprise qui porte un faible intérêt au sujet court des risques économiques liés à :

- Perte de marché ;
- Baisse des ventes ;
- Boycott ;
- Engagement d'actions en justice, paiement de pénalités ;
- Opposition des investisseurs éthiques etc.

Mais, une entreprise fortement engagée, court également des risques économiques liés à :

- Augmentation des coûts de production ;
- Augmentation des prix ;
- Diminution des dividendes ;
- Diminution des salaires ;
- Perte de compétitivité par rapport aux concurrents ;
- Investissements supplémentaires liés à des engagements en matière environnementale et sociale etc.

### ***1.2.2. Les risques sociaux***

L'homme est la ressource la plus riche de l'entreprise. Mais à sa complexité propre s'ajoute la complexité des relations qu'il entretient avec ses collègues. La gestion des ressources humaines est donc une source de risques majeurs pour l'entreprise. Les situations de risque social sont nombreuses. Ils sont volontaires ou involontaires et rattachés essentiellement aux défaillances des politiques de recrutement, aux mauvaises conditions de travail, au non-respect de la réglementation, aux sabotages, aux erreurs, aux incompétences etc. Les conséquences de ce type de risques pourraient être graves pour l'entreprise. Toute tension sociale pourra affecter la productivité de l'entreprise.

La responsabilité sociale envers les employés et les organismes sociaux (syndicats, ONG) signifie que l'entreprise devra faire face aux risques suivants :

- Baisse de productivité ;
- Perte de personnel ;
- Absence de motivation ;
- Opposition aux pouvoirs publics ;
- Augmentation des accidents, des grèves, des sabotages ;

- Augmentation de l'attention des groupes de pressions tels que les syndicats etc.

### *1.2.3. Les risques environnementaux*

Les risques environnementaux sont généralement liés aux périls naturels (tels que les incendies, tremblement de terres, inondations, humidité, sécheresse etc.) que l'entreprise pourrait supporter. Ce genre de risques ne dépend pas directement de l'action de l'homme. Mais face au développement du domaine de la responsabilité sociale, l'entreprise doit tenir compte également des risques d'atteinte à l'environnement. Ces derniers sont devenus un sujet important pour les entreprises et les différents acteurs sociaux qui les entourent. Un esprit critique est exacerbé dans ce domaine. Aujourd'hui des groupes de pression, en particulier les associations, deviennent prépondérants. L'opinion publique et les consommateurs sont de plus en plus soucieux de favoriser les entreprises qui élaborent leurs produits selon des procédés respectueux de l'environnement. Les partenaires financiers ont également tendance à favoriser les entreprises qui ont une politique appropriée de gestion des risques environnementaux.

Les entreprises courent alors des risques liés :

- Atteinte à la réputation ;
- Atteinte à l'environnement ;
- Impact négatif des activités sur l'environnement écologique (émission de déchets et effluents etc.) ;
- Mauvaise utilisation des ressources naturelles (eau, sol, énergie etc.) ;
- Non-respect de la réglementation.

Afin de réduire l'effet de ces risques et améliorer leur image, les entreprises développent de manière croissante le dialogue avec les acteurs susceptibles de générer ces risques. Ce dialogue est favorisé à travers la publication d'informations sociétales justifiant l'engagement de la société envers sa responsabilité sociale. La communication est l'instrument incontournable de la gestion des risques affectant la réputation de l'entreprise. Elle doit s'adapter au phénomène indicateur du risque. L'entreprise doit communiquer avec son personnel, ses clients, la presse, les actionnaires et toutes parties prenantes.

Les dégâts d'une communication inadaptée peuvent être considérables, car toute perte de crédibilité alimente la suspicion et les rumeurs. Pour cette raison, la communication doit être adaptée à l'interlocuteur, homogène et non contradictoire, coordonnée par un canal unique et

suffisante pour être crédible. L'entreprise doit définir un système formel de communication qu'elle doit maintenir pour résoudre les conflits qui peuvent y surgir. Ce système doit comporter une définition précise des acteurs sociaux, du langage qu'ils utilisent, et des moyens de communication. Ainsi pour faire face aux risques liés à la responsabilité sociale, l'entreprise peut créer un service ou une structure indépendante responsable de gérer les conflits et d'anticiper les risques qui pourraient surgir de l'environnement de l'entreprise. La création de nouveaux médias constitue également un élément déterminant de l'évolution du processus de communication pour faire face aux risques qui menacent la société.

Dans la deuxième partie de papier, nous avons choisi d'étudier le comportement des entreprises face à ces risques à travers les informations publiées dans les rapports sociétaux. La méthodologie de cette analyse de contenu et les résultats seront présentés dans la partie suivante.

## **2. Gérer les risques liés à la responsabilité sociale: une analyse de contenu des RS publiés par des entreprises françaises**

En élargissant le spectre, on s'aperçoit que la teneur de la communication évolue naturellement des informations purement économiques et financières sur la valeur de l'entreprise, vers des informations portant également sur ses valeurs, son fonctionnement et son attitude sociale et environnementale. C'est dans ce cadre qu'on assiste depuis quelques années à la publication de manière croissante des rapports sociétaux dans lesquels les entreprises rendent des comptes non plus sur l'impact financier de leur activité, mais sur l'impact humain et social de celle-ci. Ce rapport est destiné non plus aux seuls actionnaires (*stockholders*) mais à tous les publics ayant un intérêt dans l'entreprise (*stakeholders*).

Dans ce qui suit, nous allons étudier à travers une analyse de contenu de 27 rapports sociétaux publiés de façon volontaire par des entreprises françaises l'intérêt porté à chaque type de risques.

### **2.1. La présentation de la méthodologie de recherche**

### ***2.1.1. Une revue de littérature***

Les recherches sur la responsabilité sociale ont essayé de traiter les différents aspects du comportement des entreprises à travers les informations qu'elles diffusent généralement dans les rapports financiers. Depuis 1990, le *reporting* social est devenu une des plus importants moyens de communication entre l'entreprise et son environnement. Bien qu'il ne bénéficie pas d'une pratique universelle harmonisée, il est pratiqué dans la majorité des grandes entreprises. Il existe différentes formes de *reporting* social : dans les rapports annuels, dans des rapports sociétaux indépendants, à travers la publicité, les emballages, les conférences, les sites Internet etc.

#### **a. Reporting dans les rapports annuels**

Cette pratique est la plus répandue mais elle reste superficielle. Certaines entreprises emploient le rapport annuel pour communiquer des sommaires sur l'historique et la performance environnementale. Généralement ce type de *reporting* concerne l'importance de l'environnement, les politiques en matière environnementale, les audits et les systèmes de management environnementaux, des éléments de la performance et dépenses environnementales. Cette pratique est répandue dans les plus grandes entreprises et dans certains secteurs d'activité tel que le secteur de chimie, d'énergie, de pharmacie, etc. Les entreprises de services et financières semblent être moins intéressées. Mais il existe une controverse concernant la meilleure place pour mettre les informations sociétales dans le rapport annuel et sur la nécessité de publier ou non un rapport indépendant. Selon Gray (2001), il est essentiel que l'entreprise rapporte sur l'aspect environnemental et social dans son rapport annuel puisque l'entreprise n'est pas seulement une entité économique, elle a aussi une dimension sociale et environnementales que la comptabilité ne permet pas de refléter. Il pense que le *reporting* dans les rapports annuels est insuffisant, les données doivent être étendues dans des rapports indépendants.

Les résultats des analyses sur les communications environnementales et sociales peuvent être résumés ainsi :

- Les données environnementales fournies sont essentiellement qualitatives (Adams et al 1995, Hackston et Milna 1996) et positives (Guthrie et Parker 1990, Deegan et Gordon 1996). En effet, on admet que ces données sont liées à l'image de l'organisation (Jaggi et Zhao 1996). La principale conséquence est que les utilisateurs de ces données ont éprouvé la nécessité d'introduire des normes obligatoires (Deegan et Rankin 1997) ;

- Il y a des différences significatives entre les secteurs d'industrie dans la quantité et la qualité des informations diffusées (Adams et al 1995, Gamble et al 1995, Jaggi et Zhao 1996). Ainsi il existe une relation significative entre les secteurs ayant un potentiel de pollution élevé et le niveau élevé de communications (Freedman et Jaggi 1996) ;
- Il existe des différences dans la nature des informations diffusées dépendant d'un pays à un autre (Adams et al 1995, Guthrie et Parker 1990). Ainsi, dans des pays où le niveau de conscience sociale est élevé, comme le Canada et la Suède, les organisations ont tendance à diffuser plus d'informations (Gamble et al 1996, Fekrat et al 1996) ;
- Il existe une évolution positive dans la quantité des informations sociales et environnementales diffusées en réponse aux pressions des stakeholders (Gamble et al 1995, Niskala et Pretes 1995, Deegan et Gordon 1996).

Mais la plupart de ces recherches ont porté sur des informations fournies dans les rapports annuels. Zéghal et Ahmed (1992) ont montré que les rapports annuels sont insuffisants pour étudier la diffusion d'informations sociétales par les entreprises. Aucune étude n'a tenté de définir ou de traiter les risques auxquels les entreprises font face en matière de responsabilité sociale. L'objectif essentiel de notre travail est d'étudier donc la communication sur les risques économiques, sociaux et environnementaux fournie par les entreprises françaises dans les rapports sociétaux.

#### **b. Reporting dans les rapports sociétaux**

Il s'agit de rapport d'activité sur l'impact écologique et social des éléments de la politique de responsabilité sociale. Nous estimons qu'ils sont indispensables à la recherche sur la responsabilité sociale et les risques qui en découlent vue la richesse des informations qu'ils contiennent. Bien qu'on assiste à l'émergence d'une nouvelle normalisation en matière de diffusion d'informations sociétales<sup>6</sup>, ces rapports manquent de formalisation. Il s'agit de rapports publiés de façon volontaire par un nombre croissant d'entreprises françaises.

Nous n'avons pas pris en considération les autres moyens de communication d'informations sociétales (tels que les brochures de publicité et les informations diffusées sur Internet) du fait que ces informations ne présentent pas un caractère stable.

En outre, ils reprennent généralement les informations détaillées dans les RS. Toutes ces limites seront prises en compte dans la réalisation de l'analyse de contenu.

---

<sup>6</sup> la loi NRE sur la diffusion d'informations environnementales

Cette pratique de *reporting* social est moins répandue que la diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels mais elle est généralement plus détaillée. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises. Selon le rapport de KPMG en 1997 fait sur les 100 premières entreprises dans 12 pays, 23% ont publié des RS en 1996. En France, 21% des 100 premières grandes entreprises industrielles et de services ont publié en 2000 des rapports sociétaux (2% seulement des entreprises commerciales). Actuellement le nombre d'entreprises publiant ce genre de rapport est plus important puisque les entreprises qui publient ce rapport ne le font pas chaque année. Mais il ne faut pas oublier qu'il ne s'agit que des plus grandes firmes et que la majorité des autres entreprises ne le font pas. Il faut remarquer également que le nombre des projets de normalisation est aussi en croissance.

### ***1.2.2. Présentation de l'échantillon***

Pour former notre échantillon nous avons essayé de combiner deux critères :

- Taille: ce sont les plus grandes entreprises qui ont prouvé leur intérêt à la responsabilité sociale, notre échantillon comporte des entreprises de grande taille et généralement cotées en bourse. Nous nous sommes basée sur le classement réalisé par L'EXPANSION<sup>7</sup>
- Secteur d'activité: les entreprises les plus concernées par ces sujets appartiennent à certains secteurs d'activités dits polluants (tels que le secteur de chimie et d'énergie) ou des secteurs ayant une relation directe avec le public et très sensibles à l'opinion publique (tels que l'agroalimentaire et la grande distribution).

L'échantillon est formé de 27 entreprises qui publient de façon volontaire des RS<sup>8</sup>: BP France, St electronics , Aéroport de paris, Suez, Shell, Monoprix, Vivendi, Total Fina Elf, EDF, Sanofi Synthelabo, Rhodia, Danone, Castorama, Peugeot, Sita, Henkel, Michelin, Renault, Unilever, Valeo, Cogema, GDF, Air France, Charbonnages de France, Ciments Calcia, Saur et Lafarge.

## **2.2. Présentation des résultats**

L'analyse de contenu réalisée comporte deux volets :

- L'identification des sources de risques : ceci revient à identifier les parties prenantes qui pourront être une source d'aggravation ou de réduction des risques auxquels

---

<sup>7</sup> L'expansion, n° 633 du 23 novembre à 6 décembre 2000.

<sup>8</sup> Il s'agit de rapports publiés en 2000

l'entreprise est soumise. Cette étape permet à l'entreprise de cerner les acteurs les plus importants au tour de l'entreprise et de cibler ses actions.

- L'identification et le suivi des risques : l'identification est une étape importante avant de pouvoir traiter et maîtriser les risques. Le suivi permet d'avoir une idée plus claire sur leur évolution et anticiper leur aggravation.

### **2.2.1. Identification des parties prenantes**

Afin de pouvoir identifier et réduire les risques liés à la responsabilité sociale, il est nécessaire d'identifier ses parties prenantes. Cette identification va permettre d'analyser leur motivation et d'explicitier leurs exigences pour en faire face.

Selon Mercier (1999), les stakeholders sont l'ensemble des agents pour les quels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Carroll (1995) fait la distinction entre les parties prenantes primaires, ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'organisation, et les autres parties prenantes considérées comme secondaires.

Pesqueux (2002) se base sur la relation contractuelle avec les parties prenantes et distingue entre :

- Parties prenantes contractuelles, qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique avec l'entreprise: clients, fournisseurs, personnel, actionnaires ;
- Parties prenantes diffuses : qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise qui peuvent affecter ou être affectés par l'activité de l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel<sup>9</sup> : autorité publique, collectivité locale, associations et ONG, opinion publique, etc.

Nous allons adopter cette dernière classification pour analyser l'intérêt porté par les entreprises à chacune de ces parties prenantes.

Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises ayant identifié les parties prenantes visées et le pourcentage par rapport à l'échantillon total.

**Tableau 1 : Parties prenantes identifiées**

<b>Parties prenantes</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
--------------------------	----------	----------

---

<sup>9</sup> Pesqueux Y.(2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, Ed PUF, p 157

Clients	24	88.88
Fournisseurs	10	37.03
Personnel	26	96.29
Actionnaires	17	62.96
Autres :Assureurs, collaborateurs, partenaires commerciaux	9	33.33
Autorité publique	21	77.77
Collectivité locale	15	55.55
Associations et ONG	24	88.88
Opinion publique	15	55.55
Autres : riverains, media, acteurs sociaux, chambre de commerce, autres entreprises	24	88.88

D'emblée, il faut noter que certaines entreprises n'identifient pas les parties prenantes auxquelles elles accordent un intérêt. Les parties prenantes visées par la majorité des entreprises sont, en premier lieu, le personnel et, en deuxième lieu, les clients, les associations et les ONG. Les actionnaires, cible principale de la communication financière, ne sont cités que par 63% des entreprises. En effet, les informations sociétales diffusées volontairement par les entreprises ont été généralement considérées comme une réponse à l'existence d'utilisateurs qui sont légitimement intéressés par le comportement des organisations et qui sont en compétition avec les utilisateurs traditionnels (Freeman 1984, Wodward et al 1993, Roberts 1992, Donaldson et Preston 1995). La prise en compte de certains de ces groupes comme des interlocuteurs à part entière est une relative nouveauté pour beaucoup d'entreprises. Par conséquent les structures internes n'ont pas toujours eu le temps d'évoluer. Ainsi, les directions financières ou des relations investisseurs sont parfois dépourvues face à des demandes d'informations environnementales et sociales. Ceci explique la nécessité de la mise en place d'un service responsable de gérer ces risques. En effet, la mise en place de service formel chargé de gérer les risques associés à sa responsabilité sociale permet à l'entreprise de s'adapter plus avec son environnement. Elle permettra à l'entreprise de délimiter les responsabilités et de favoriser une meilleure maîtrise des risques.

En effet, Peugeot a mis en place une direction de la prévention et de la gestion des risques du groupe. Au sein même de cette structure et en accordant une importance particulière au sujet de l'environnement, elle a créé un service central de l'environnement industriel qui assure la coordination générale. Outre une fonction de veille juridique, il apporte conseil et assistance aux sites industriels. Il veille aussi à la cohérence de leurs actions au plan local et au regard de la politique environnementale du groupe.

De telles structures se multiplient et se développent au sein des entreprises pour permettre une meilleure prévention et gestion des risques.

### ***2.2.2. Identification et suivi des risques***

Avant de pouvoir traiter et maîtriser les risques, l'entreprise doit les identifier. L'identification des risques requiert la connaissance de l'entreprise, de ses objectifs, de ses ressources, de son mode de fonctionnement mais aussi de son environnement commercial, réglementaire, technique et social. Dans les rapports étudiés, la majorité des entreprises parlent de risques, de gestion de risques, de réduction de risques mais peu d'entreprises procèdent à leur identification.

TotalFinaElf est l'une des rares entreprises qui ont fait la distinction entre les trois types de risques économiques, sociaux et environnementaux. Les risques cités sont liés au personnel, à l'environnement, aux opérations et à la conjoncture économique.

Pour Air France, il s'agit essentiellement des risques majeurs (incendie, perte d'énergie, pollution) qui peuvent porter atteinte aux résultats de l'entreprise et plus particulièrement à son environnement (homme, eau, air, sol), donc il s'agit des risques économiques, sociaux et environnementaux de gravité.

Les autres entreprises tiennent compte seulement des risques spécifiques à leur activité et généralement les risques industriels. C'est le cas par exemple de Rhodia qui ne s'intéresse qu'aux risques industriels (la connaissance des dangers et des risques associés aux procédés). Leur maîtrise constitue le premier objectif de sa politique. Elle fait la distinction entre risque majeur et risque faible.

Le groupe de Charbonnages de France s'intéresse quant à lui aux risques mineurs inhérents à l'activité minière. Il s'agit essentiellement des risques liés aux pressions de terrains, à la sécurité électrique, à l'aération, aux incendies et explosions, aux moyens de secours et de sauvetage etc.

Sanofi Synthelabo fait la distinction entre les différents types de risques suivants :

- Les risques chimiques : liés à l'exposition aux produits chimiques ;
- Les risques biologiques : liés à l'exposition aux produits biologiques ;
- Les risques de sécurité : liés aux procédés et installations mis en œuvre.

Ciment Calcia s'est contenté d'énumérer les risques industriels auxquels l'entreprise a fait face depuis quelques années (explosion d'une chaudière, explosion d'un conducteur à huile) en espérant faire des progrès dans la prévention de ces risques à l'avenir.

Nous constatons ainsi que l'identification des risques n'est pas toujours évidente bien qu'elle constitue une étape préalable à toute action visant à réduire ou éviter des risques organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face. Les risques liés à la dimension sociale et

environnementale de la responsabilité sociale ne sont pas toujours évoqués de façon explicite. Ce sont les risques financiers qui sont les plus faciles à identifier, d'une part, ils sont considérés comme étant les plus importants et, d'autre part, ils ont une incidence directe et mesurable sur la performance économique de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise est amenée à définir des indicateurs pour chaque type de risques et à suivre leurs évolutions afin d'anticiper les risques qui pourraient surgir. Nous avons choisi, pour notre analyse de contenu, un certain nombre d'items qui pourraient indiquer l'existence d'un risque lié à l'aspect économique, social ou environnemental de l'activité de l'entreprise.

Nous avons fait la distinction entre :

**a. Les indicateurs de risques économiques**

Les entreprises ont de multiples indices sur les économies au sein des quelles elles opèrent, notamment à travers leur usage des ressources et la création de richesses. Mais ces impacts ne sont pas tous appréhendés révélés par la comptabilité et les bilans financiers traditionnels. Les indicateurs choisis sont les suivants :

- L'évolution du résultat ;
- L'évolution du chiffre d'affaires ;
- Les risques financiers encourus ;
- L'évolution des investissements financiers ;
- Le niveau de productivité du travail.

Les résultats relatifs à ce type d'indicateurs sont les suivants :

***Tableau 2 : Indicateurs de risques économiques***

<b><i>Indicateurs économiques</i></b>	<b><i>N</i></b>	<b><i>%</i></b>
Evolution du résultat	13	48.14
Evolution du chiffres d'affaires	14	51.85
Risques financiers encourus	9	33.33
Investissements financiers	10	37.03
Evolution de la productivité	13	48.14

En ce qui concerne les indicateurs économiques, on remarque que la majorité des entreprises accordent plus d'importance à l'évolution des chiffres d'affaires, des résultats et à l'évolution de la productivité. Ces informations découlent généralement des données comptables publiées dans les rapports financiers. Trois entreprises seulement (Rhodia, Valeo, TotalFinaElf) publient des informations détaillées sur les risques financiers encourus par leurs activités.

**b. Les indicateurs de risques sociaux**

La dimension sociale reflète l'impact des activités de l'entreprise sur la société, notamment son personnel, ses clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement et les partenaires commerciaux.

Les performances sociales sont un élément clefs pour reconnaître à une entreprise le droit de mener ses activités, elles déterminent sa capacité à réaliser des performances environnementales et économiques de bon niveau. Les indicateurs se réfèrent à :

- La qualité de management : politique de recrutement, promotion, licenciement ;
- Conditions de travail : santé et sécurité au travail, prévention des accidents ;
- Respect des valeurs morales : formalisation éthique ;
- Respect des accords et réglementations : respect des lois, des droits de l'homme ;
- La communication et dialogue avec les acteurs sociaux : employés, syndicats, ONG etc.

**Tableau 3 : Indicateurs de risques sociaux**

<b>Indicateurs sociaux</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Qualité de gestion	21	77.77
Conditions de travail	20	74.07
Respect des valeurs morales	21	22.22
Respect des engagements	21	77.77
Communication avec les acteurs sociaux	20	74.07

L'intérêt porté à ce type d'indicateurs semble plus important, les entreprises publient plus d'informations notamment en matière de qualité de gestion et de respect de valeurs morales et des engagements. La communication sur les conditions de travail et le dialogue avec les acteurs sociaux est moins importante. La majorité de ces entreprises appartient à des secteurs tels que l'agroalimentaire (Danone, Unilever), les services aux entreprises et communication (Vivendi). Ces secteurs ont une relation directe avec le public et sont très sensibles à l'opinion publique.

**c. Les indicateurs de risques environnementaux :**

Les entreprises ont des effets sur l'environnement à des échelles très diverses, notamment locale, nationale, régionale et internationale. Les indicateurs choisis concernent :

- La protection de l'environnement ;
- Des dépenses environnementales ;
- L'utilisation des ressources naturelles: la consommation d'énergie, utilisation du sol ;
- L'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement : émission de déchets, effluents ;
- Le respect des accords et des règlements.

Les pourcentages des entreprises qui s'intéressent à ces différents indicateurs sont présentés ainsi :

**Tableau 4 : Indicateurs de risques environnementaux**

<i>Indicateurs environnementaux</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Protection de l'environnement	27	100
Dépenses environnementales	15	55.55
Utilisation des ressources naturelles	27	100
Impact de l'activité de l'entreprise	27	55.55
Respect des accords et de la réglementation	22	81.48

Toutes les entreprises attachent de l'importance au thème de protection de l'environnement, à l'utilisation des ressources naturelles et à l'impact de l'activité sur l'environnement. Cet intérêt pourrait être renforcé par la nouvelle réglementation sur la publication des informations environnementales par les entreprises françaises. Mais il faut signaler que le sujet de dépenses environnementales n'est pas assez traité, bien que les entreprises encourent des dépenses énormes chaque année pour la prévention des risques et la réparation des dégâts suite à l'atteinte à l'environnement. Ces informations, si elles existent, ne portent généralement que sur des aspects positifs. Les entreprises qui attachent plus d'importance à l'atteinte de l'environnement d'une manière générale appartiennent aux secteurs de chimie, d'énergie et d'automobiles, qui sont réputés polluants.

## **Limites et perspectives de recherche**

Ce papier a pour objectif d'identifier les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises. Ces risques sont classés selon leur nature en risques économiques, risques sociaux et risques environnementaux. A travers cette typologie, nous avons essayé d'étudier certains aspects liés à la gestion de ces risques à travers une analyse de contenu de RS publiés par un échantillon de formé de 27 entreprises françaises. Nous avons remarqué une mutation de la communication d'informations focalisée sur les résultats économiques et financiers vers la structuration d'une communication coordonnée, ouverte et plus étendue sur tous les axes de la responsabilité sociale.

Nous avons constaté également la nécessité pour les entreprises de définir le jeu social dans et au tour de l'entreprise en identifiant, d'une part, les responsables de gestion de ce type de risques et, d'autre part, les parties prenantes concernées qui pourraient être un facteur de réduction ou d'aggravation du risque.

Cette étude pourrait être menée sur un échantillon d'entreprise plus large ou appartenant à d'autres secteurs d'activité (banques ou assurances). Elle pourrait également être approfondie par l'utilisation d'autres indicateurs de risques.

En outre, une étude longitudinale pourrait être réalisée afin d'étudier et de comparer le niveau d'informations publiées dans les RS sur une période plus étendue. Mais l'utilité de l'information sociétale ne s'affirme que par l'amélioration des pratiques de divulgation de cette information, les diverses études analysées ne font que renforcer ce postulat. La normalisation en matière de reporting social devrait permettre une meilleure homogénéité et comparabilité des diverses pratiques utilisées par les entreprises.

Nous pouvons proposer finalement de mener d'autres recherches qui pourraient intégrer d'autres pratiques permettant à l'entreprise de réduire les risques liés à sa responsabilité sociale. L'audit social s'est développé ces dernières années, il a pour objectif de vérifier par une personne extérieure la bonne réalisation des objectifs dans un domaine particulier. Cette pratique permettra de constater les lacunes, les manques, les dysfonctionnements et les déviations des trajectoires qui conduiront aux redressements et ajustements nécessaires ultérieurement.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

Abbott W. et Monsen J. (1979), « On the measurement of corporate social responsibility: self reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 501-515

Anderson J.C. et Frankle A.W. (1980), « Voluntary social reporting: an isobeta portfolio analysis », *Accounting Review*, vol. 55, pp. 468-479

- Bardin L. (1998), *L'analyse de contenu*, Ed Presse Universitaire de France, Paris
- Barthélemy B. (2000), *Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale*, Ed d'Organisations
- Bénard A. et Fontan A.L. (1994), *La gestion des risques dans l'entreprise: Management de l'incertitude*, Ed Eyrolles
- Bowman E. et Haire M. (1975), « A strategic posture toward corporate social responsibility », *California Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 49-58
- Bowman E. (1978), « Strategy, annual reports and alchemy », *California Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 64-71
- Carroll A. (1979), « A Three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 17, n°4, pp. 497-505
- Cochran P.I. et Wood R.A. (1984), « Corporate social responsibility and financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 42-56
- Deegan C. et Rankin M. (1997), « The materiality of environmental information to users of annual reports », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 10, n°4, pp. 562-583
- Freedman M. et Jaggi B. (1982), « The SEC's pollution disclosure requirements , are they meaningful? », *California Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 60-67
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago
- Grawitz (1976), *Méthodes des sciences sociales*, Ed Dalloz, Paris
- Gray R., Kouhy R. et Lavers S. (1995), « Methodological themes : Constructing a research data base of social and environmental reporting UK companies », *Accounting Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n°2, pp. 78-101
- Guthrie J. et Parker L.D. (1989), « Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory », *Accounting and Business Research*, vol. 19, n°76, pp. 343-352
- Ingram R.W. et Frazier K.B. (1983), « Narrative disclosures in annual reports », *Journal of Business Research*, vol. 11, pp. 49-60
- Laufer R. (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs: A propos de l'incertitude des normes sociales*, Ed l'Harmattan
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Ed La découverte, Paris

Moneva J.M. et Llena F. (2000), « Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain », *The European Accounting Review*, vol. 29, n°1, pp. 7-29

Moskowitz M.R. (1972), « Choosing socially responsible stocks », *Business and Society Review*, vol. 1, pp.71-75

Moreau F. (2002), *Comprendre et gérer les risques: Stratégiques, Humains, Ethiques, Informatiques, Projets*, Ed d'Organisations

Mucchielli R. (1988), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Les éditions ESF-Entreprise Moderne d'Édition, Paris

Preston L.E. (1981), « Research on corporate social reporting: directions for development », *Accounting, Organisation and Society*, vol. 6, n°3, pp. 255-262

Roberts R.W. (1992), « Determinants of corporate social responsibility disclosure : an application of stakeholder theory », *Accounting, Organisation and Society*, vol. 17, n°6, pp. 595-612

Shane P.B. et Spicer B.H. (1983), « Market response to environmental information produced outside the firm », *Accounting Review*, vol. 58, pp. 521-538

Vance S.C. (1975), « Are socially responsible corporations good investment risks? », *Management Review*, vol. 64, pp. 19-24

Zeghal D. et Ahmed A.S. (1990), « Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol 3, n°1, pp. 38-53