

Les implications de la responsabilité sociétale des entreprises en matière de gouvernance d'entreprise

Mémoire réalisé par
Anaïs LARONDELLE

Promoteurs
Catherine D'HONDT & Vincent TRUYENS

Lecteur
Rudy DE WINNE

Année académique 2016-2017
Master en Sciences de gestion

Résumé

Tout d'abord, nous avons identifié une problématique intéressante dans l'environnement économique actuel. La gouvernance d'entreprise des sociétés cotées tient-elle compte de la responsabilité sociétale des entreprises et de ses impacts ?

Ensuite, nous avons pris connaissance des différents thèmes principaux de ce mémoire. Il s'agit de la gouvernance, de la responsabilité sociétale des entreprises et de la charnière entre les 2 : la norme Organisation internationale de normalisation (ISO) 26000 qui est un guide de bonnes pratiques d'intégration de la RSE au sein de la gestion des sociétés et donc de la gouvernance d'entreprise.

En outre, pour répondre à notre problématique, nous avons posé deux questions de recherche. L'une relative à la façon dont les sociétés intègrent la RSE dans leurs processus décisionnels et l'autre en relation avec la transparence que les sociétés accordent à la divulgation des informations relatives à la RSE.

Afin d'étudier cette implémentation de la RSE au sein des modes de gouvernance d'entreprise, nous avons analysé les rapports de gestion, la déclaration de gouvernance d'entreprise, la charte de gouvernance d'entreprise et le rapport de développement durable, lorsqu'il existe, de deux catégories de sociétés cotées belges. Au-delà de ces publications, nous nous sommes évidemment intéressés à leur contenu en collectant, via une approche originale (analyse lexicographique), différents indicateurs afin de répondre à notre problématique.

Au terme de cette étude, nous constatons que notre échantillon intègre la RSE de façon très différente en termes d'intensité et que le chemin pour une implémentation volontaire et complète est encore long. Cependant, certaines sociétés analysées vont au-delà des dispositions légales et publient un rapport de développement durable, ce qui nous donne l'espoir que les sociétés s'intéressent davantage à la RSE et l'intègrent dans leurs modes de gestion et processus décisionnels.

Avant-propos

Avant toute chose, je tiens à remercier ma promotrice et mon co-promoteur, les professeurs Catherine D'HONDT et Vincent TRUYENS pour leurs conseils avisés, leur disponibilité, leur encadrement et leurs recommandations sans qui ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour.

Ensuite, je voudrais remercier Marc et David GREEN pour leur soutien moral, leurs encouragements et leur aide.

Je remercie, en outre, Antoine SOETWEY pour ses conseils et sa précieuse aide en matière de statistiques.

De plus, je souhaite remercier tous les professeurs que j'ai eu la chance de connaître durant mon cursus pour toutes les connaissances qu'ils m'ont permis d'apprendre et dont nombreuses ont été mobilisées lors de la rédaction de ce mémoire.

J'adresse encore un remerciement à monsieur Julien STEIN de Cap Conseil pour sa disponibilité et l'accès aux informations dont j'ai bénéficié.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus sincères envers ma famille et mes amis pour leurs encouragements et leur soutien moral tout au long de mes études et plus particulièrement lors de cette dernière ligne droite.

Table des matières

Table des matières	i
Liste des abréviations	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	ix
Liste des annexes	xii
Introduction	1
I Revue de la littérature	5
Introduction	7
1 La gouvernance d'entreprise	9
1.1 Notion de gouvernance	9
1.2 La gouvernance d'entreprise	10
1.2.1 Objectifs de la gouvernance d'entreprise	11
1.2.2 Les théories de la gouvernance d'entreprise	12
1.3 Le conseil d'administration	16

1.3.1	Définition du conseil d'administration	16
1.3.2	Utilité du conseil d'administration	17
1.4	Cadre de référence et champ d'application de la gouvernance d'entreprise selon l'Union européenne	18
1.4.1	Définition de la gouvernance d'entreprise en Belgique	18
1.4.2	Champ d'application du code de gouvernance d'entreprise en Belgique	19
1.4.3	Les principes du code Daems de 2009	20
1.4.4	Transparence de la gouvernance d'entreprise	21
1.4.5	La RSE au sein de la gouvernance d'entreprise	21
2	La responsabilité sociétale des entreprises	23
	Introduction	23
2.1	Définition	23
2.2	Les 3 âges de la RSE	25
2.2.1	La conception éthique	25
2.2.2	La conception utilitariste	25
2.2.3	La conception de soutenabilité	26
2.3	Responsabilité sociétale des entreprises	26
2.4	Définition	27
2.5	Le développement durable	27
2.6	Greenwashing	28
3	Liens entre gouvernance et responsabilité sociétale d'entreprise	31
	Introduction	31
3.1	Présentation de l' Organisation internationale de Normalisation	31
3.2	La norme ISO 26000	32

3.2.1	Champ d'application	32
3.2.2	Introduction de la norme	33
3.3	Principes de RSE	33
3.3.1	La redevabilité	34
3.3.2	La transparence	34
3.3.3	Le comportement éthique	35
3.3.4	La reconnaissance des intérêts et des parties prenantes	36
3.3.5	Le respect du principe de légalité	37
3.3.6	La prise en compte des normes internationales de comportement	37
3.3.7	Le respect des droits de l'Homme	38
3.4	Pratiques RSE	38
3.4.1	Intégration de la RSE	38
3.5	Identification de sa RSE	39
3.5.1	Identification de sa RSE	39
3.5.2	Incorporation de la RSE	41
3.6	Identification des parties prenantes	42
3.7	Intégration de la RSE au sein de l'organisation par le biais de la gouver- nance d'entreprise	44
3.7.1	La gouvernance d'entreprise	44
	Synthèse de la revue de littérature	47
	II Étude empirique	49
	Introduction	51
	4 Éléments de recherche et méthodologie	53

4.1	Définition de l'échantillon	53
4.2	Problématique	56
4.3	Questions de recherche	57
4.4	Hypothèses	59
4.4.1	Volet gouvernance	59
4.4.2	Volet social	60
4.4.3	Volet environnemental	61
4.4.4	Résultante des trois volets	61
4.5	Méthodologie	62
5	Analyse des résultats	65
5.1	Analyse de l'échantillon	65
5.2	Test lexicographique	68
5.2.1	Volet gouvernance	71
5.2.2	Volet social	85
5.2.3	Volet Environnemental	96
5.2.4	Résultats de la résultante des trois volets	101
5.3	Conclusion de l'analyse des données	101
	Recul critique	103
	III Conclusion	107
	Bibliographie	111
	Annexes	III
	A Article 96 du Code des sociétés	III

B Article 522 du Code des sociétés **V**

C Article 526 du Code des sociétés **VII**

Liste des abréviations

CA	conseil d'administration
CIDD	Commission interdépartementale du développement durable
CSR	Corporate Social Responsibility
ESG	environnemental, social, gouvernance
FEB	Fédération des entreprises belges
FSMA	Autorité des services et marchés financiers (Financial Services & Markets Authority)
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	Organisation internationale de normalisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SOX	Sarbanes-Oxley Act
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature

Liste des tableaux

4.1	Les sociétés formant l'échantillon (source : https://www.bourse.be/cours/actions-bruxelles)	56
5.1	Pourcentage de réponses affirmatives	67
5.2	Sociétés ayant un rapport DD/RSE	68
5.3	Pourcentage de rapports DD/RSE	70

Liste des figures

3.1	Les relations de l'organisation	40
5.1	Apparition des locutions « RSE », « responsabilité sociétale/sociale » dans le rapport de gestion et dans la déclaration de gouvernance	72
5.2	Test de moyennes sur les termes « responsabilité sociétale »	73
5.3	Apparition des locutions « RSE » et « responsabilité sociétale/sociale » dans la charte de gouvernance d'entreprise	74
5.4	Volet gouvernance : utilisation des termes à aspect légal dans le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise	77
5.5	Test de moyennes sur le terme « légalité »	79
5.6	Volet gouvernance : utilisation des termes à aspect légal dans la charte de gouvernance d'entreprise	80
5.7	Apparition des locutions « transparence » et « transparent » dans le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance et la charte de gouvernance	83
5.8	Test de moyennes sur le terme « transparence »	85
5.9	Volet social	87
5.10	Identification des parties prenantes	90
5.11	Interaction avec les parties prenantes	92

5.12	Test de moyennes sur les termes « parties prenantes » et « parties inté- ressées »	94
5.13	Analyse pour le volet environnement	98
5.14	Test de moyennes sur le terme « environnement »	100

Liste des annexes

Annexe A	III
Annexe B	V
Annexe C	VII

Introduction

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue, de nos jours, un enjeu économique nécessaire. La norme ISO 26000 la définit comme telle :

« responsabilité d'une **organisation** [...] vis-à-vis des **impacts** [...] de ses décisions et activités sur la société et sur l'**environnement** [...], se traduisant par un **comportement éthique** [...] et transparent qui

- contribue au développement **durable** [...], y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des **parties prenantes** [...] ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les **normes internationales de comportement** [...] ;
- est intégré dans l'ensemble de l'**organisation** [...] et mis en œuvre dans ses relations.

» (ISO, 2010b, p. 4)

Dès lors, afin que les sociétés puissent se revendiquer responsables socialement, elles doivent intégrer cette dimension dans leurs modes de gestion et de prises de décision de la société. C'est le conseil d'administration, organe décisionnel, via la gouvernance d'entreprise, qui peut intégrer cette nouvelle dimension dans la gestion des sociétés.

En plus d'intégrer la RSE dans les modes de gestion, il est important que les sociétés revendiquent cet intérêt afin que tout un chacun sache qu'elle est investie en matière de RSE.

L'objectif de ce mémoire est de déterminer si la RSE, et tous ses aspects, sont intégrés dans les méthodes de gestion des sociétés et si cela est rendu public. Dès lors, les

sociétés qui accordent de l'importance en matière de RSE en intègrent cette dimension dans leurs processus décisionnels et divulguent cet intérêt dans leurs publications.

Pour ce faire, nous avons d'abord pris connaissance des principaux thèmes constituant notre problématique. Il s'agit de la gouvernance d'entreprise, étant donné que c'est par ce mode de gestion que la RSE pourrait être implémentée dans une société. C'est un concept parfois difficile à identifier car ses interprétations sont variables. L'on pourrait brièvement l'expliquer comme étant un cadre de référence décidé au sein de la société, contenant une série de règlements internes permettant à toute personne en relation avec elle de savoir quels sont ses droits et obligations envers elle. Ensuite, nous avons étudié la RSE en profondeur ainsi que les différents éléments qui la constituent. Enfin, nous avons étudié la norme ISO 26000 qui est une sorte de guide d'implémentation de la RSE dans les sociétés. Elle est non contraignante et peut s'employer tel un guide d'utilisation permettant aux organisations désireuses d'intégrer la RSE dans leurs modes de gestion, de le faire et ce à tous les niveaux stratégiques.

Suite à cette revue de littérature, nous avons posé deux questions de recherche relatives à l'implémentation de la RSE dans les modes de gestion des sociétés et à la manière dont elles rendent publiques et transparentes cette implémentation.

Nous avons basé notre analyse sur certaines sociétés cotées belges. Afin de déterminer si elles intègrent la RSE dans leurs modes de gestion, nous avons analysé les documents qu'elles publient. Elles ont, par exemple, l'obligation de publier au terme de chaque exercice un rapport annuel contenant le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise, tous deux rédigés par le conseil d'administration. Il s'agit des deux parties du rapport annuel que nous avons analysées. Sur leur site internet, elles doivent également publier leur charte de gouvernance que nous avons également étudiée. De plus, certaines sociétés publient un rapport de développement durable, parfois appelé, rapport RSE. Lorsqu'elles en publient un, nous nous le sommes procu-

rés et l'avons analysé. Ces différents documents ont été étudiés en profondeur afin de répondre à nos questions de recherche. Nous avons orienté notre analyse sur base des informations que nous avons acquises lors de la revue de littérature et particulièrement sur base de ce qui est développé dans la norme ISO 26000.

Nous avons réalisé notre analyse principalement sur base de tests lexicographiques dans les différents documents. Nous nous sommes inspirés de la norme ISO 26000 pour établir notre liste d'indicateurs lexicographiques. Il s'agit d'une technique d'analyse originale qui consiste en un comptage de locutions. Elle laisse peu de place à une interprétation entre les lignes de ce dont il est fait mention dans les différents documents. Nous ne pouvons dès lors que tirer des conclusions sur base des informations collectées et de la manière dont elles l'ont été. Cependant, malgré la technique d'analyse, différentes tendances sont apparues, nous permettant de valider ou non les différentes hypothèses que nous avons posées et qui nous permettent de répondre à nos deux questions de recherche.

PREMIÈRE PARTIE

Revue de la littérature

Introduction

Dans cette première partie, nous aborderons l'origine et les premières utilisations de terme « gouvernance » afin d'aboutir à une définition du concept la plus complète. Suivra une définition de la gouvernance d'entreprise et de ses différentes théories sous-jacentes ainsi que les législations imposant la gouvernance en Belgique. Concernant la responsabilité sociétale des entreprises, seront définis les concepts suivants : les 3 conceptions de la RSE qui définissent les 3 âges de la RSE, le développement durable et le *greenwashing*. Les 2 concepts principaux se relient au travers de la norme « ISO 26000 » qui sera développée au terme de cette revue de littérature.

Chapitre 1

La gouvernance d'entreprise

1.1 Notion de gouvernance

La première partie de ce mémoire reprend l'un des 2 concepts principaux : la gouvernance d'entreprise. Suivront les théories et concepts sous-jacents y relatifs. Les concepts sous-jacents sont développés car ils vont de pair avec la définition de la gouvernance d'entreprise. Cependant, ils ne sont pas utilisés dans l'étude empirique.

Le terme « gouvernance d'entreprise » est la traduction française de « corporate governance » qui avait lui-même été traduit originellement du français en anglais. « Gouvernement » a été traduit en anglais en « governance » avec le dernier terme qui serait d'origine française. Selon HUYNH-QUAN-SUU (s.d.), le terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Il était peu utilisé en France au 12^e et 13^e siècle et signifiait une manière de gouverner. Au 14^e siècle, il est traduit en anglais en tant que « governance » et désigne une action ou une manière de gouverner. Ensuite, ce terme est tombé dans l'oubli, car désuet et rappelant l'ancien régime. Il est à nouveau réemployé au siècle des Lumières. Dans les pays anglophones, le terme « governance » est réapparu à la fin du millénaire précédent et s'est ainsi transposé dans les pays francophones.

La gouvernance s'est développée dans différents secteurs. On entend notamment parler de « gouvernance publique », « gouvernance environnementale », « gouvernance territoriale », « gouvernance d'un système » ou « gouvernance d'entreprise » qui est celle qui retiendra plus particulièrement notre attention.

1.2 La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise n'a, réellement, commencé à prendre de l'importance qu'outre-Manche et outre-Atlantique au 14^e siècle. Reprise dans le courant du 20^e siècle, après une longue période d'abandon du terme, des économistes l'emploient à nouveau pour désigner des méthodes de coordination utilisées par les entreprises pour être plus efficaces sur les marchés financiers. Suite à cela, les termes anglais et français se rapprochent dans leur définition pour exprimer le regain d'intérêts des actionnaires dans la gestion et la direction des entreprises. Il s'agit actuellement d'un terme très en vogue et dont le concept s'est fortement développé durant le 20^e siècle, notamment sous l'ère de Margareth THATCHER au Royaume-Uni. L'affaire Enron¹, entre autres, a révélé l'importance de bien encadrer la gouvernance d'entreprise afin d'éviter un maximum de failles dans les modes de gestion. Il a donc fallu mettre un cadre contraignant autour des modes de gouvernement d'entreprise afin de les réduire les risques. La loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) fut le cadre législatif fédéral mis en place aux États-Unis en 2002 en réponse aux scandales Enron et Worldcom. Cette loi insiste sur le rôle des auditeurs externes dans l'étude des informations fournies par les entreprises. De plus, au vu de l'évolution des modes de gestion, de la mondialisation, du nombre grandissant de sociétés² faisant appel public à l'épargne et de l'accessibilité des titres auprès de petits porteurs, il semblait nécessaire de figer un cadre légal pour protéger l'ensemble des parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise est un concept subjectif laissant place à des interprétations diverses et variées. Dès lors, il n'existe pas une définition unique et qui fasse l'unanimité. Selon Charreaux, la gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (CHARREAUX, 1996, p. 3).

La raison d'être de la gouvernance d'entreprise provient des intérêts antagonistes entre les propriétaires de l'entreprise et les managers de l'entreprise. Pour conclure,

1. Une grande entreprise américaine présente dans le secteur de l'énergie qui fit faillite en 2001 suite à des opérations spéculatives manquées faisant apparaître d'énormes malversations, fraudes et délits d'initié et entraînant son cabinet d'audit Arthur Andersen dans sa chute. Enron était aussi considérée par de nombreux acteurs comme un modèle en matière de gouvernance.

2. Nous apportons ici une distinction entre deux notions proches. Dans ce travail, *Société* signifie l'ensemble de la population tel « un ensemble d'êtres humains vivant en groupe organisé » tandis que *société* est utilisée dans le sens de l'organisation ou de l'entreprise

nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise est un cadre de référence dans lequel les différentes parties prenantes de l'entreprise peuvent exercer leur pouvoir. Ce cadre de référence comprend les obligations légales, les incitants, les règlements internes à l'entreprise ainsi que les codes éthiques permettant aux parties prenantes de prendre des décisions dans l'intérêt de l'entreprise afin de créer de la valeur pour lesdites parties, qu'elles soient internes ou externes. Celles-ci ont des intérêts propres qui doivent se concilier afin de gérer au mieux l'entreprise. Il s'agit, en quelque sorte, d'introduire un fonctionnement dans une entité économique.

1.2.1 Objectifs de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance permet à l'entreprise de répondre aux attentes divergentes entre toutes les parties prenantes en évitant tout conflit d'intérêts qu'ils soient entre les parties elles-mêmes ou avec l'entreprise et en remplissant sa mission et son objet social. Les objectifs principaux au sein des organisations sont de diminuer les écarts qui favorisent l'apparition de conflits d'intérêts et de donner confiance aux investisseurs permettant ainsi de créer de la valeur pour l'entreprise. Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), « Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus. » (OCDE, 2004, p. 11). La « bonne » gouvernance d'entreprise est une notion très subjective mais est celle qui réduit au maximum les pertes de valeurs pour les parties prenantes. Suite aux études réalisées au sein de l'OCDE, de pays membres et non membres de l'organisation, certains principes permettent de tendre vers une « bonne gouvernance d'entreprise ».

La mise en place d'une gouvernance d'entreprise est également le résultat d'une volonté de la part des institutions étatiques de limiter la prise de risque des investisseurs, de favoriser une croissance saine et de permettre à un système financier sain d'exister afin d'éradiquer toutes sortes de pratiques économiques nuisibles.

La façon dont la gouvernance se met en place (la séparation de la propriété de la gestion) est en même temps un problème, car cela a induit une perte d'informations entraînant une diminution de la performance de l'entreprise. Cela s'explique au travers des différentes théories expliquées ci-après.

1.2.2 Les théories de la gouvernance d'entreprise

Nous estimons intéressant de présenter plusieurs théories relatives à la gouvernance. En effet, il est intéressant de comprendre dans quelles mesures et jusqu'où les dirigeants de nos entreprises influencent notre économie. Selon CHARREAUX (2011) deux grands courants animent la gouvernance. Le premier considère l'entreprise comme un « nœud de contrats » et affiche une vision contractuelle. Ce courant compte l'approche financière reprenant le modèle financier — actionnarial — (théorie de l'agence) et l'approche partenariale reprenant le modèle contractuel partenarial. Un deuxième courant qui tient compte des méthodes de création de valeur par l'apprentissage, les compétences et l'innovation est le modèle cognitif. La différence entre ces 2 courants est que le second distingue l'information de la connaissance. L'information est une donnée figée, objective et résultant d'événements. La connaissance, au contraire, est subjective, ouverte et libre d'interprétation. Ces 2 courants ne tiennent cependant pas encore compte des comportements qui affectent les dirigeants et qui influencent, parfois à tort, leur capacité à prendre les meilleures décisions. Nous allons présenter les théories de l'agence, des parties prenantes et de l'enracinement du dirigeant.

1.2.2.1 La théorie de l'agence

Cette théorie repose sur le modèle financier et actionnarial. La théorie de l'agence est un des piliers sur lequel repose la gouvernance d'entreprise. En effet, elle est la résultante de la gouvernance d'entreprise par le fait de la séparation de la propriété et de la gestion au sein d'une même entreprise. Cette séparation entraîne des intérêts différents au sein de chacune des parties avec le risque de vouloir imposer les siens à l'autre.

Selon Michael Jensen et William Meckling : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne (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. » (cité dans BADREDDINE, 2004, p. 9)

La théorie de l'agence consiste à étudier les relations d'interdépendances de chacune des parties prenantes avec l'entreprise. Il est important qu'elles ne privilégient pas leurs propres intérêts mais qu'elles suscitent des projets dans l'intérêt de toutes. Le fait que plusieurs types de parties prenantes exercent des fonctions différentes entraîne des coûts

d'agence, une asymétrie d'informations et des divergences d'opinions.

Au sein d'une société, la théorie de l'agence se visualise via la séparation du contrôle et de gestion. L'actionnaire est le principal, l'agent est représenté par les dirigeants qui prennent des décisions dans l'intérêt de la société et non dans celui des actionnaires. Le danger pour les actionnaires serait de penser qu'ils disposent du contrôle sur l'entreprise alors qu'en réalité, seuls les dirigeants en disposent véritablement.

Une des conséquences de cet écart entre la gestion et la propriété est l'asymétrie d'informations. En effet, les actionnaires (le principal) engagent des personnes qui vont gérer l'entreprise. Au départ, il y a symétrie d'informations, car les actionnaires propriétaires transmettent des informations aux dirigeants. Par la suite, ces derniers s'approprient l'entreprise et disposent de plus d'informations que les propriétaires, car ils la gèrent quotidiennement et ne rendent que des rapports périodiques et synthétisés de la situation de l'entreprise aux propriétaires. Les risques que les dirigeants privilégient leurs propres intérêts (salaire élevé, notoriété...) aux dépens des intérêts des propriétaires sont importants, non négligeables et plus ou moins réels.

Cette asymétrie d'informations dans la relation d'agence entraîne, pour les deux parties, des coûts d'agence. Ceux-ci reprennent des coûts de surveillance, d'opportunité et d'obligation ou d'engagement dans le but de réduire au maximum les probabilités que l'agent (les dirigeants) agisse mal et sont supportées par les actionnaires. Dès lors, il est important d'instaurer une relation de confiance entre ces parties afin de les limiter.

L'origine des pertes de la valeur des actions est multiple. Cela peut provenir d'investissements dont la rentabilité pourrait être influencée par le dirigeant. Son remplacement ou éviction pourrait être coûteux en termes financiers pour les actionnaires, par contre, un enracinement du dirigeant peut être perçu comme une volonté de celui-ci de s'investir entièrement pour le bien de son entreprise. Cela pourrait également être le cas en cas de mésentente entre les actionnaires et les dirigeants ou encore en cas de dépenses somptuaires qu'elles aient pour objectif de montrer toute l'étendue du pouvoir du dirigeant ou non. Ces dispositions se traduisent d'abord en coûts d'agence en augmentation avant de se traduire en perte de valeur financière pour les actionnaires.

Afin de limiter les risques d'outrepasser leurs missions de dirigeants et de réduire les coûts, des mécanismes de gouvernance d'entreprise sont mis en place. Pour ce faire, les managers peuvent faire appel à un certain nombre d'administrateurs indépendants. En Belgique, l'obligation de créer différents comités spécialisés (audit, nomination et

rémunération) et la distinction des postes de directeur et de président permettent encore de réduire cet espace. En interne, le conseil d'administration (représentant des actionnaires) dispose de 2 appuis afin d'inciter les dirigeants à agir de la manière la plus correcte possible : associer la rémunération des dirigeants sur la performance des actions et la possibilité de révoquer les dirigeants. Selon CHARREAUX (2002) pour satisfaire les parties prenantes externes (public, investisseurs potentiels, État), l'entreprise se doit d'être transparente et de publier cette transparence, notamment via le rapport de gestion. Ces différents mécanismes visant à contrer les pertes de valeur sont efficaces dans la mesure où les coûts de leur mise en place ne dépassent pas les coûts d'agence.

Chaque entreprise a pour objectif de dégager de la valeur à répartir aux parties prenantes. Cependant, à cause de la séparation de la gestion de la propriété, des coûts sont à enregistrer. Il convient dès lors, dans un premier temps, d'analyser s'il faut engager ceux-ci, car il est possible qu'ils ne permettent pas à l'entreprise de tirer des bénéfices.

1.2.2.2 La théorie des parties prenantes

Cette théorie est issue du modèle contractuel partenarial, laissant un plus grand nombre de parties prenantes (que l'on peut classer en famille d'agents économiques : les travailleurs, les sous-traitants, les clients, les fournisseurs, les organismes de financement, l'État...) exprimer leurs intérêts divergents pour une société. L'entreprise constitue un réel « nœud de contrats ». Cette théorie démontre la multitude d'intérêts différents auxquels l'entreprise doit répondre. Dans cette théorie, si l'agent est, comme dans la théorie de l'agence, les dirigeants, le principal lui devient en fait « les principaux » car il regroupe les différentes parties prenantes énoncées ci-dessus.

Cela entraîne l'apparition de nouveaux modes de gestion au sein des entreprises afin de répondre à la multiplication des attentes. La difficulté principale réside dans le fait qu'il apparaît impossible de satisfaire entièrement chacune des parties prenantes. Dès lors, nous devons identifier quelles sont les parties prenantes prédominantes induisant des coûts contractuels en lieu et place des coûts d'agence. Il s'agit du même principe que dans la théorie de l'agence vue précédemment, mais reportée sur un plus grand nombre de parties prenantes. La gouvernance n'intervient et n'apporte de la valeur à l'entreprise que lorsque les parties prenantes parviennent à se partager la valeur créée par l'entreprise.

Par rapport à la théorie de l'agence, celle-ci suggère de privilégier un maximum

les intérêts des différentes parties prenantes. Si tel n'était pas le cas, les actionnaires s'en verraient satisfaits à court terme, mais cela aurait pour conséquence de détruire de la valeur à long terme pour l'entreprise et donc pour les actionnaires et également les parties prenantes avec les conséquences les plus dramatiques qui puissent arriver (CES UNIVERSITÉ DE LIÈGE, 2010).

1.2.2.3 La théorie de l'enracinement du dirigeant

Suite aux théories étudiées ci-devant, nous souhaitons développer quelque peu la théorie de l'enracinement des dirigeants. Cette dernière semble être antinomique à la théorie des parties prenantes, car elle démontre que les dirigeants disposent de certains leviers pour gérer la société, de la façon qu'ils souhaitent, qui peut être contradictoire aux intérêts des parties prenantes.

Cette théorie présente différents intérêts qu'ont les dirigeants afin de limiter les risques qu'ils supportent. Pour ce faire, ils n'hésitent pas à utiliser différentes stratégies pour conserver leur place au sommet de la hiérarchie. Il s'agit d'un cercle vicieux, car en procédant de la sorte, ils se rendent indispensables dans la société et il devient difficile de les remplacer, car les coûts de leur éviction et de la formation de nouveaux dirigeants sont importants. Ainsi, ils disposent d'un plus grand pouvoir.

En effet, ils disposent de l'information en première ligne, car il s'agit en quelque sorte des personnes qui écrivent cette information. Ils peuvent contrôler sa diffusion ce qui accroît leur espace discrétionnaire. De plus, les dirigeants n'ont pas intérêt à communiquer toute l'information s'ils souhaitent s'enraciner.

S'ajoute à l'asymétrie d'information, les pouvoirs des administrateurs, sorte de contrôleurs des dirigeants et de leur motivation. Plus ils seront motivés, capables d'acquérir et de traiter l'information, plus les dirigeants devront la leur communiquer. Cependant, comme expliqué précédemment, ils ne disposeront jamais de toute l'information qu'ils souhaitent. De plus, si les administrateurs n'obtiennent pas aisément les informations, cela risque de paralyser le processus de contrôle.

Cette théorie démontre que les dirigeants disposent de différents leviers pour gérer la société. Par contre, il existe certains mécanismes qui permettent aux administrateurs de réduire l'espace entre eux.

Tout d'abord, une concentration du capital élevée entre quelques actionnaires (financiers ou institutionnels) permet de réduire cet espace. En effet, ces quelques actionnaires ont tout intérêt à investir dans le contrôle par le biais des administrateurs

et maintenir la rentabilité de leurs investissements. En plaçant des administrateurs au CA, les actionnaires s'assurent de contrôler la gestion de la société. Lors des assemblées générales, ils disposent également d'un pourcentage de voix important. Cependant, si ces actionnaires n'ont pas un portefeuille de titres diversifié, l'on pourrait penser qu'ils ont plus à perdre en cas de changement de dirigeants, ce qui les rend également en quelque sorte dépendants des dirigeants.

Ensuite, lorsque les dirigeants sont également actionnaires, les coûts de contrôle sont moindres. Les dirigeants privilégieront la maximisation de la valeur de la société. Notons encore que ce cas particulier n'est pas parfait si les dirigeants ne possèdent pas la totalité du capital.

Enfin, nous remarquons que la composition du CA influence le contrôle. En effet, la présence d'administrateurs indépendants renforce leur pouvoir en matière de contrôle par rapport aux administrateurs internes. Il en va de même pour les administrateurs financiers ou institutionnels disposant de plus de capacités à évaluer les performances des dirigeants et donc de les contrôler.

Il existe encore d'autres théories telles que la théorie cognitive ou la théorie comportementale qui donnent d'autres approches à la gouvernance d'entreprise mais par souci de concision, nous ne les développons pas car elles ne constituent pas le fondement de notre travail.

1.3 Le conseil d'administration

Nous souhaitons à présent définir cet organe, étudier son utilité et son pouvoir au sein des sociétés, car il s'agit de l'organe au cœur du processus de gouvernance d'entreprise. Il est un outil de la gouvernance d'entreprise.

1.3.1 Définition du conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est un collège de personnes (administrateurs) disposant de certains pouvoirs dans la gestion d'une société et prenant des décisions en son nom et non en celui des administrateurs. Il s'agit également d'une assemblée délibérante, ce qui signifie que les administrateurs décident conjointement sur des sujets qui ont préalablement fait l'objet d'un ordre du jour et d'une convocation des membres du conseil d'administration. Selon GUBERNA, le conseil d'administration est « un organe

de gestion d'une entreprise » (GUBERNA, 2012).

Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale. Ces membres vont alors élire le président du CA et le CA ainsi constitué peut désigner une personne pour remplir le rôle de directeur général.

Il est possible que le président du CA fasse partie des directeurs du comité de direction.

Au sein du CA peuvent être créés différents comités spécialisés. Il s'agit des comités de nomination, de rémunération et d'audit. La constitution de ces comités spécialisés a pour but de déléguer des responsabilités du CA à des sous-commissions indépendantes et d'assurer l'équilibre entre les différentes parties prenantes.

1.3.2 Utilité du conseil d'administration

Différentes théories permettent d'expliquer l'importance de l'institution d'un conseil d'administration au sein d'une entreprise. Ce sont les processus de gouvernance qui ont contraint les entreprises à séparer la propriété de la gestion de l'entreprise ce qui a amené la création du conseil d'administration. Il s'agit d'un organe de pouvoir, permettant à l'entreprise de créer de la valeur financière pour sa croissance plutôt que d'enrichir uniquement ses propriétaires.

Selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration a pour but d'identifier les intérêts des parties prenantes et de les satisfaire. Il a pour objectif de promouvoir le travail en équipe au sein de la société et de permettre un partage équitable de la rente économique. La présence de dirigeants d'autres sociétés peut être analysée comme étant utile au niveau du capital humain et non seulement dans un but de protection. Il convient que chaque partie prenante soit représentée au sein du CA afin de développer l'apprentissage organisationnel. Selon l'Union européenne, le conseil d'administration dispose d'une certaine force dans la mesure où il s'agit du seul organe de l'entreprise apte à contredire et à révoquer les décisions des dirigeants.

Dans la réalité, le CA marque son accord ou désaccord pour des décisions importantes telles que des investissements, des acquisitions importantes, les orientations stratégiques et détermine la rémunération des dirigeants. C'est également au CA qu'incombe la responsabilité de licencier le directeur général.

En Belgique, le conseil d'administration dispose du pouvoir résiduaire, c'est-à-dire qu'il dispose de tous les pouvoirs qui n'ont pas été expressément attribués à l'assemblée générale par la loi ou par les statuts de la société tel que mentionné dans l'article 522

du code des sociétés (voir annexe B en page V). Il a également l'obligation d'agir dans l'intérêt social. L'intérêt social est une notion vaste. Nous estimons qu'à l'heure actuelle, il peut comprendre les intentions relatives aux aspects sociaux, environnementaux et économiques. Selon GUBERNA encore, « le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit d'entreprise (et déterminer sa politique générale) et assurer un suivi et un contrôle effectifs. » (GUBERNA, 2012)

1.4 Cadre de référence et champ d'application de la gouvernance d'entreprise selon l'Union européenne

Introduction

L'Union européenne dispose de mesures législatives contraignantes et non contraignantes (souvent référencées sous le terme *soft law*) en matière de gouvernance d'entreprise. Parmi ces dispositions, font partie les codes de gouvernance ainsi qu'une série de directives du Parlement européen et des recommandations de la Commission européenne. Selon la directive 2006/46/CE, les sociétés cotées sont encouragées à suivre un code de gouvernance et le à mentionner dans leur déclaration sur le gouvernement d'entreprise.

1.4.1 Définition de la gouvernance d'entreprise en Belgique

Selon le Service public fédéral de l'Économie, la gouvernance d'entreprise ou gouvernement d'entreprise est définie comme étant

« La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part. La bonne gouvernance doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise. Elle fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise exige également un contrôle, à savoir l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et une supervision appropriée de la conformité aux procédures et processus agréés. Il s'agit surtout de vérifier le fonctionnement effectif des systèmes de contrôle, la gestion des conflits d'intérêts potentiels et la mise en œuvre de contrôles suffisants destinés à éviter tout abus de pouvoir »(SPF ÉCONOMIE, 2013a).

La gouvernance se doit d'être respectée et appliquée par toutes les parties prenantes tout en étant en accord avec les valeurs, missions et visions de l'entreprise.

1.4.2 Champ d'application du code de gouvernance d'entreprise en Belgique

C'est en 2004 qu'est née la Commission Corporate Governance grâce à l'association de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), de la Fédération des entreprises belges (FEB) et d'Euronext Bruxelles. Depuis la création, différentes institutions et représentants des sociétés cotées s'y sont joints. Cette commission a pour but d'actualiser le code de gouvernance en fonction de l'évolution des législations internationales telles que les International Financial Reporting Standards (IFRS). Le premier code belge est paru en 2004, plus connu sous la dénomination « Code Lippens » en référence à celui qui a obligé les instances à réagir aux fraudes. Ce premier code de gouvernance présentait des failles et devait être revu. En 2009, la Commission Corporate Governance a publié un nouveau code qui se substitue à celui de 2004 et est devenu le seul code applicable selon l'Arrêté royal du 06/06/2010. Le code des sociétés prévoit via l'article 96 §2 (voir annexe A en page III) que les sociétés cotées en bourse doivent prévoir une section spécifique de la gouvernance d'entreprise dans leur rapport de gestion dans laquelle elles exposeront leur déclaration de gouvernance d'entreprise. Le code prévoit en outre de mentionner quel code la société utilise comme référence.

Le code de gouvernance d'entreprise ne se substitue pas au droit belge, il lui est complémentaire. Ce code de 2009, aussi appelé « Code Daems » ne s'applique cependant qu'aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé (sociétés cotées belges). Cependant, au vu de sa flexibilité, il peut être appliqué aux autres types de sociétés.

Il existe également un code, dénommé « Code Buysse » qui permet aux entreprises belges non cotées de disposer de recommandations non contraignantes en matière de

gouvernance d'entreprise.

Notons cependant que ces 2 codes n'ont pas de valeur légale. Il s'agit de « soft law ». Depuis le 6 avril 2010, les sociétés cotées doivent, dans leur rapport de gestion, inclure une déclaration de gouvernement d'entreprise ainsi que mentionner le code qui leur sert de base.

Selon la loi du 6 avril 2010, les sociétés cotées doivent, en matière de gouvernance, faire mention du code de gouvernance qu'elles appliquent et doivent disposer d'un exemplaire consultable publiquement. Elles doivent, en outre, indiquer les parties du code auxquelles elles dérogent, si tel est le cas. Il s'agit du principe « comply or explain ». Enfin, la déclaration de gouvernance d'entreprise doit faire mention des caractéristiques principales de contrôle interne et de gestion des risques mis en place dans l'organisation.

1.4.3 Les principes du code Daems de 2009

Le code Daems repose sur 9 principes, sorte de supports au bon fonctionnement de la gouvernance d'entreprise (« Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 - Code 2009 - cg_code_belgium_12mar2009_fr.pdf », p.d.).

1. La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise.
2. La société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social.
3. Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement.
4. La société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du conseil d'administration et de ses membres.
5. Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés.
6. La société définit une structure claire de management exécutif.
7. La société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable.
8. La société engage avec les actionnaires existants et potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.
9. La société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise

Si une entreprise souhaite déroger au respect des principes, elle doit motiver sa décision par une explication complète.

1.4.4 **Transparence de la gouvernance d'entreprise**

Afin de respecter le principe de transparence par rapport au code de gouvernance d'entreprise, les sociétés doivent publier sur leur site internet leur charte de gouvernance d'entreprise et intégrer une section « déclaration de gouvernance d'entreprise » au sein de leur rapport de gestion annuel comme énoncé précédemment. Dans le but de respecter le code des sociétés, différents intervenants jouent un rôle :

- le conseil d'administration composé de membres exécutifs, non exécutifs et indépendants ;
- les actionnaires et notamment les actionnaires institutionnels ;
- le commissaire qui évalue le respect de l'image fidèle des comptes et fait part de ses interrogations au Comité d'audit ;
- la FSMA qui effectue un contrôle de forme.

Dans la section « déclaration de gouvernance d'entreprise » du rapport de gestion, le conseil d'administration doit mentionner quel code de gouvernance est suivi au sein de la société, si les principes dudit code sont respectés et si certains ne le sont pas, les raisons de cette transgression.

1.4.5 **La RSE au sein de la gouvernance d'entreprise**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'attention est de plus en plus portée sur le *reporting* et la transparence en matière de gouvernance d'entreprise. La gouvernance est une façon de motiver les administrateurs et dirigeants à adopter des comportements responsables au sein des sociétés. Il apparaît dès lors indispensable d'évoquer la responsabilité sociétale des entreprises. En effet, ce mode de pensée et d'action prend de plus en plus d'ampleur dans les modes de gestion actuels. Il est probable que dans les années à venir, la RSE fasse l'objet de plus de transparence au niveau des *reportings* financiers. C'est pourquoi, il s'agit de la deuxième partie de cette revue de littérature.

Chapitre 2

La responsabilité sociétale des entreprises

Introduction

Dans ce chapitre portant sur la responsabilité sociétale nous allons voir sa définition tant au niveau belge que selon l'ISO, son évolution et des concepts sous-jacents tels que développement durable et *greenwashing*.

2.1 Définition

Il apparaît difficile de ne donner qu'une seule définition de la RSE qu'elle soit sociale ou sociétale, car chaque acteur du monde a une vision différente en fonction de son rôle dans la Société. Cependant, selon Michel Capron, la RSE établit « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (CAPRON & PETIT, 2011, p. 16). Cette définition est en quelque sorte une réponse à l'émergence du concept de développement durable auquel les sociétés ont commencé à accorder de l'importance. Selon l'ISO 26000, « l'objectif de la RSE est de contribuer au développement durable ». (ISO, 2010a, p. 2) Il s'avère donc important que les organisations prennent en considération l'importance du développement durable. Elles doivent en faire des objectifs en matière de société et d'environnement. Le développement durable sera défini au point 2.5 en

page 27. Ici, il convient de comprendre que la RSE est axée sur la responsabilité de l'organisation. Dans l'article 2.18 du chapitre *Termes et conditions* dans ISO 26000, la responsabilité sociétale est définie comme la :

« responsabilité d'une **organisation** [...] vis-à-vis des **impacts** [...] de ses décisions et activités sur la société et sur l'**environnement** [...], se traduisant par un **comportement éthique** [...] et transparent qui

- contribue au développement **durable** [...], y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des **parties prenantes** [...];
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les **normes internationales de comportement** [...];
- est intégré dans l'ensemble de l'**organisation** [...] et mis en œuvre dans ses relations.

Note 1 à l'article : Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 à l'article : Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa **sphère d'influence** [...]. » (ISO, 2010b, p. 4)

L'inclusion de la RSE au sein d'une organisation prouve que cette dernière souhaite insérer ses responsabilités environnementales et sociales dans ses prises de décision et donc dans sa gouvernance d'entreprise afin de répondre de ses actes et d'assumer les impacts de ses activités et de ses décisions sur les plans environnementaux, sociaux et économiques. Pour ce faire, l'organisation doit adopter une conduite responsable, donc transparente, éthique et généralisée dans l'ensemble de l'organisation.

La responsabilité sociétale s'applique à tous les types d'organisations qui ont un rôle à jouer dans le développement durable, qu'elles appartiennent au monde des affaires ou non. Les composantes de la RSE sont la résultante des attentes de la société qui changent ce qui implique que les composantes de la RSE évoluent au fil du temps. De plus, la Société émet des attentes, en termes de RSE, de plus en plus grandes et fondées.

Notons encore que dans le monde tout change et évolue. Il y a quelques années seulement peu de personnes ne se préoccupaient de la RSE. Les attentes des individus et des organisations changent également et continuent de croître envers les organisations en termes de performances.

L'émergence des moyens de communication a permis à tout un chacun d'avoir accès aux activités et décisions d'organisations proches ou éloignées, mais aussi aux dites

organisations de disposer d'une diffusion beaucoup plus grande pour les informations les concernant.

2.2 Les 3 âges de la RSE

CAPRON et PETIT (2011) nous expliquent l'évolution de la RSE depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale selon 3 âges. Ils se succèdent et se chevauchent quelque peu. Tout d'abord a émergé la conception éthique, ensuite celle utilitariste et enfin la dernière basée sur la soutenabilité.

2.2.1 La conception éthique

Née aux États-Unis après la crise de 1929 cette conception s'est surtout développée après la 2^e guerre mondiale. Cette doctrine est typique aux modes de pensées des États-Unis. En effet, certains mouvements sont apparus voulant contrer les grandes entreprises peu scrupuleuses en termes de droits de l'Homme et d'environnement. Il s'agit de courants du type antiapartheid, écologiques ou encore civiques. De plus, l'Église protestante voulait se doter d'une certaine doctrine afin de pouvoir rivaliser avec celle mise en place par l'Église catholique.

Cette conception se construit autour du dirigeant qui est censé, en développant la charité, faire le « bien » autour de lui pour venir en aide aux personnes dans le besoin, être honnête et agir de manière responsable envers autrui. Cette sorte de philanthropie permet de régler certains problèmes économiques et sociaux, permettant à tout un chacun de vivre dans un havre de paix.

2.2.2 La conception utilitariste

Également originaire des États-Unis et datant des années 1970, elle a pris son essor dans les années 1980-1990 lorsque le modèle d'Henry Ford et ses gains de productivité ont commencé à perdre de leur souffle.

La morale et l'éthique, fortement présentes dans la première conception sont reléguées au second plan pour laisser place à un nouveau mode de pensées. L'investissement social au sens large du terme doit se combiner avec la performance économique. Il s'agit pour les sociétés de réaliser des investissements qui seront performants économiquement, mais également socialement parlant afin de démontrer que l'entreprise

agit de manière socialement responsable.

L'intérêt pour les parties prenantes a également pris de l'importance suite à l'émergence de ce concept. En effet, pour qu'un investissement soit reconnu comme étant socialement responsable, il se doit d'être en accord avec les attentes des parties prenantes. Ces dernières ne sont plus seulement les actionnaires, mais également les salariés ainsi que toutes celles susceptibles d'interagir avec l'entreprise. Il s'agit d'un réel enjeu quotidien auquel, même, l'Union européenne accorde toute son importance. Cette idée utilitariste a même préparé la troisième conception qu'est la soutenabilité.

2.2.3 La conception de soutenabilité

Elle est la dernière en date, émergée dans l'Europe occidentale depuis les années 1990 et est encore loin d'être arrivée à son terme. La conférence de Rio en 1992 est le premier des deux éléments déclencheurs de ce mode de pensées, car il a mis en avant le développement durable et l'importance de lui accorder toute notre attention. Le second est l'uniformisation en Europe de la définition de la RSE.

Cette conception veut faire prendre conscience aux entreprises qu'elles ne subsisteront pas si elles ne tiennent pas compte des enjeux environnementaux pour la planète et des enjeux sociaux pour les travailleurs et l'humanité. L'entreprise ne doit son existence qu'à la Société et à la Terre et se doit d'agir de manière responsable afin de faire prospérer le plus longtemps possible cette humanité et la Terre. Par exemple, elle ne doit pas se contenter de gérer des déchets après les avoir engendrés. Elle doit investir dans des machines ou des modes de consommation conçus par des personnes ayant au préalable étudié les utilisations et les moyens de recyclage de déchets. Il s'agit d'anticiper, et d'intégrer les finalités sociales et environnementales aux objectifs économiques de l'entreprise.

Cependant, cette conception n'accorde plus, comme la conception utilitariste, tout son crédit aux différentes parties prenantes de l'organisation. Il convient d'agir pour la Société avant tout.

2.3 Responsabilité sociétale des entreprises

En Belgique, la Commission interdépartementale du développement durable (CIDDD) a choisi la dénomination « Responsabilité sociétale des entreprises ». Il s'agit en fait de

la traduction en français de « Corporate Social Responsibility (CSR) ».

C'est parce que le terme « responsabilité sociétale des entreprises » est plus parlant pour bon nombre de personnes qu'il est utilisé ainsi. Cependant, beaucoup d'organisations sont conscientes qu'elles ont un rôle à jouer dans le développement durable. Dès lors, la RSE s'applique tant aux entreprises qu'aux organisations au sens large du terme. C'est pour cela que l'on entend de plus en plus parler de « Responsabilité sociétale des organisations (RSO) ».

2.4 Définition

En Belgique, la CIDD définit la RSE pour le cadre de références nationales en 2006 de la manière suivante : « La responsabilité sociétale des entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus ». (SPF ÉCONOMIE, 2013b)

2.5 Le développement durable

Lorsque nous définissons les concepts principaux de la RSE, nous ne pouvons pas ne pas aborder le développement durable. Pour de nombreux auteurs, le développement durable semble être la raison d'être de la création de la RSE.

Le développement durable est la traduction de « sustainable development ». Cette traduction est apparue pour la première fois en 1980 dans la stratégie mondiale de la conservation publiée par Union internationale pour la conservation de la nature (UICN).

Selon la norme ISO 26000 : « le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en vivant en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. »(ISO, 2010b, p. 11)

L'objectif du développement durable est de pérenniser les ressources de la Société et de la planète en développant des modes de consommations et d'utilisations durables des ressources. Cela ne concerne toutefois pas la durabilité de l'organisation.

2.6 Greenwashing

C'est dans un contexte d'émergence de RSE ou RSO et d'importance accordée au développement durable qu'a émergé un nouveau type de « marketing » relatif à la RSO. Comme nous étudierons ci-après la norme ISO 26000 et que nous analyserons des rapports annuels, il convient de s'attarder dès à présent à cette notion.

Traduit en français, le « Greenwashing » signifie « écoblanchiment ». Comme signalé sur GREENWASHING (2012), il s'agit d'une pratique régulièrement appliquée dans le domaine du marketing et souvent trompeuse dans laquelle une organisation, dans le but de redorer son image, de vanter les mérites ou incitants environnementaux met en avant outre mesure des qualités de ses produits alors que l'impact environnemental n'est souvent que minime et non significatif. Dans ses campagnes de communication, elle adopte un positionnement écologique ou pseudo-écologique.

Cette pratique, par sa généralisation et son utilisation par des organisations, à des fins de communication positive et de marketing, nuit à celles qui sont réellement actives et engagées en la matière. En effet, d'après FOURNIER (2016), bon nombre de dirigeants ont compris l'intérêt de miser sur la RSE afin d'augmenter la performance de leur entreprise.

Par contre, d'autres dirigeants ne parviennent pas à voir la RSE comme un vecteur de performance, soit parce qu'ils voient de la part de certaines parties prenantes un manque d'engagement ou ne perçoivent pas non plus l'engouement de leurs salariés. Bien qu'ils aient compris l'utilité de la RSE et malgré qu'ils aient du mal à la mettre en place, ils incluent dans leurs campagnes de communication une RSE qu'ils n'appliquent pas nécessairement en leur sein et font, dès lors, du greenwashing.

Le greenwashing peut se traduire de différentes manières. Il peut s'agir d'un produit ou service dit « écologique » alors qu'il ne l'est que très peu, car il est fabriqué à base de produits qui ne sont pas écologiques, ou est commercialisé sous des campagnes publicitaires trompeuses. Il peut également s'agir d'une entreprise qui veut se donner une image écologique alors qu'elle agit dans un domaine polluant et où l'on sait que l'écologie n'est reléguée qu'au dernier rang. Dès lors, le consommateur doit faire preuve d'esprit critique, car même quand il pense consommer vert ou malin, il pourrait être dupé par des commerciaux ou des experts en marketing peu scrupuleux.

Le greenwashing est à mettre en parallèle avec la réputation RSE qu'une entreprise parvient à se faire auprès de la population, car il s'agit d'un incitant à la bonne

image d'une entreprise et à sa bonne réputation. Il existe différents mécanismes qui ont une incidence sur la perception que la Société a d'une organisation donnée. La population accorde de l'importance à la gouvernance, à la citoyenneté dont l'organisation fait preuve, à la qualité de vie au travail et aux mécanismes mis en place afin de la faire croître. Ces points d'attention sont à nuancer avec le fait que plus une population connaît une entreprise et plus celle-ci est une actrice incontournable du marché pour cette population, plus la population va avoir tendance à considérer que la réputation de l'entreprise est bonne. Cela s'explique par le fait que plus les gens ont des informations sur l'entreprise, notamment via la publicité, (le nom, les produits ou services, connaissances y travaillant...), plus ils ont l'impression qu'elle est transparente envers eux et meilleure est sa réputation auprès des consommateurs.

Chapitre 3

Liens entre gouvernance et responsabilité sociétale d'entreprise

Introduction

Nous allons maintenant présenter les principes fondamentaux de la norme ISO 26000. Cette norme est un lien entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises, car elle incite toutes les sociétés (et toutes les organisations au sens le plus large possible du terme) à intégrer des modes de gestion responsable au niveau sociétal notamment via ses lignes directrices.

3.1 Présentation de l' Organisation internationale de Normalisation

Nous souhaitons présenter brièvement cet organe de normalisation et son fonctionnement afin de comprendre d'où émanent les normes.

L'ISO est une structure non gouvernementale. Elle est uniquement composée d'organisations nationales de normalisation de 163 pays différents. Ils bénéficient de la collaboration de diverses organisations internationales, régionales et nationales. Occasionnellement, elle fait appel à des organisations gouvernementales et non gouvernementales, des experts et spécialistes dans les sujets abordés, des groupements de consommateurs, des universités et des laboratoires.

L'ISO a pour rôle d'écrire des normes standards acceptées ensuite par tous les

membres, mais en plus elle donne les outils pour en évaluer la conformité.

3.2 La norme ISO 26000

Pour rédiger cette norme, des experts de plus de 99 pays membres ISO ainsi que de plus de 40 organisations issues des secteurs publics et privés se sont associés durant plusieurs années. Il s'agissait de consommateurs, de personnes issues de gouvernements, du secteur de l'industrie, des services et du conseil, du monde du travail et d'organisations non gouvernementales. Elle a été publiée le 1er novembre 2010. Son élaboration ne fut pas simple à cause des différences en matière de pensées et d'avancées de la RSE, du déséquilibre des pays participants à la rédaction, de la langue de travail... La norme « [...] fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale [...] sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation [...] . » (ISO, 2010b, p. VIII)

Nous n'avons pas, ici, une norme de certification ou de conformité car elle ne contient pas d'exigences mais reprend uniquement un ensemble de propositions.

Et, si même aucune obligation légale n'oblige les organisations à se soumettre à cette norme, elle ne peut être utilisée aux dépens de la législation en place dans le pays. Elle doit être appliquée de concert avec les obligations du pays où l'organisation souhaite l'instituer. Si tel n'est pas le cas, ce serait contraire à ce qu'elle souhaite véhiculer. De plus, les organisations peuvent décider d'aller plus loin, d'approfondir encore plus les propositions que fait la norme, d'aller au-delà des lois tant que cela n'entrave pas les différents règlements du pays. Cela se fait généralement sur base de valeurs éthiques largement partagées.

3.2.1 Champ d'application

Cette norme s'adresse à tous les types d'organisations que l'on puisse imaginer, il ne s'agit pas uniquement des entreprises, mais également des ONG, des syndicats, des intercommunales et de tous les types d'organisation que l'on puisse imaginer. Notons tout de même que chaque pays dispose de ses propres normes en matière de culture. Dès lors, il convient que les pays se réfèrent à différents standards de comportement

telle que la Déclaration universelle des droits de l'Homme.

3.2.2 Introduction de la norme

Lorsqu'une organisation souhaite implémenter la RSE dans ses modes de gestion, cela signifie qu'elle a deux volontés. Premièrement, elle souhaite prendre en compte des considérations sociales, environnementales et des attentes de la Société dans les décisions qu'elle prend. Deuxièmement, elle veut être capable de mesurer et de répondre au sein de son organisation des impacts des décisions qui sont prises ou des actions qui sont menées et qui ont un impact social ou environnemental. Ces volontés impactent favorablement le développement durable.

De plus, tout ce qu'une organisation souhaite entreprendre en matière de RSE doit se faire dans le respect des attentes des parties prenantes. Généralement, les parties prenantes participent au processus de mise en place d'une RSE au sein d'une organisation et cela coule de source.

3.3 Principes de RSE

Cette partie explique les différents principes RSE que propose la norme ISO. Parmi ceux-ci, les organisations doivent en identifier un certain nombre qu'elles considèrent comme pertinents et vont sélectionner ceux dans lesquels elles seront le plus à même de s'investir dans leur cas en termes de RSE. Les principes de RSE énoncés dans l'article 4 de la norme ISO sont :

- la redevabilité ;
- la transparence ;
- le comportement éthique ;
- la reconnaissance des intérêts et des parties prenantes ;
- le respect du principe de légalité ;
- la prise en compte des normes internationales de comportement ;
- le respect des droits de l'Homme.

3.3.1 La redevabilité

Premier principe énoncé dans la norme ISO 26000 (ISO, 2010b, p. 12), la redevabilité propose que l'organisation soit en mesure « de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement. » Pour ce faire, il convient que l'entreprise comprenne qu'elle a deux obligations : répondre aux intérêts des parties prenantes et respecter les législations et réglementations qui lui sont applicables. Cette redevabilité doit s'effectuer selon la nature de l'impact exercé et les circonstances de cet impact.

Ensuite, il faut s'assurer que l'organisation réponde de ses actes. Est-ce que l'organisation assume ses décisions et activités sur la Société, sur l'environnement et l'économie et des conséquences négatives importantes ?

Enfin, l'organisation répond-elle par des actions qu'elle entreprend pour prévenir les répétitions des impacts négatifs involontaires et imprévus ?

3.3.2 La transparence

Ce principe insiste sur le fait qu'une organisation garantisse la transparence de ses décisions et activités lorsqu'elles ont une incidence sur la société et l'environnement.

La norme ISO 26000 recommande que l'organisation « diffuse de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités dont elle est responsable, de même que leurs efforts connus et probables sur la société et l'environnement. » (ISO, 2010b, p. 13) Les informations doivent être disponibles pour toutes personnes intéressées et doivent donc être publiques. Le lecteur est une personne qui, de quelque manière que ce soit, est ou peut être liée à l'organisation. Il faut encore s'assurer que ces publications soient objectives, claires, basées sur des faits et non sur des suppositions ou des projections afin que les lecteurs puissent se forger un avis critique sur l'impact des décisions et des activités de l'organisation.

La norme ISO 26000 propose divers points sur lesquels les organisations pourraient appliquer la transparence :

- «
- l'objet, la nature et l'emplacement de ses activités ;
- l'identité de toute participation de contrôle à l'activité de l'organisation ;
- la manière dont les décisions sont prises, appliquées et revues, y compris pour la définition des rôles, responsabilités, redevabilité et pouvoirs déclinés sur les différentes fonctions au sein de l'organisation ;

-
- les normes et critères par rapport auxquels elle évalue ses propres performances en matière de responsabilité sociétale ;
 - ses performances dans des domaines d'actions de responsabilité sociétale importants et significatifs ;
 - les sources, montants et emplois de ses fonds ;
 - les effets connus ou probables de ses décisions et activités sur les parties prenantes, la société, l'économie et l'environnement ; et,
 - ses parties prenantes, ainsi que les critères et procédures utilisés pour les identifier, les choisir et dialoguer avec elles.
- » (ISO, 2010b, p. 13)

3.3.3 Le comportement éthique

La norme veut inciter les organisations à se comporter de manière éthique. Cela induit que les valeurs telles que l'honnêteté, l'équité et l'intégrité soient monnaie courante au sein de l'organisation et notamment qu'elle se préoccupe des impacts de ses propres décisions et de ses activités sur ses parties prenantes.

Selon la norme, une organisation favorisera l'adoption d'un tel comportement éthique :

«

- en identifiant et en déclarant ses principes et valeurs essentielles ;
- en élaborant et en utilisant des structures de gouvernance qui contribuent à promouvoir un comportement éthique au sein de l'organisation, dans ses prises de décision et dans le cadre de ses interactions avec les autres ;
- en encourageant et en assurant la promotion du respect de ses standards de comportement éthique ;
- en définissant et en communiquant les standards du comportement éthique attendu de sa structure de gouvernance, de son personnel, de ses fournisseurs, sous-traitants et, le cas échéant, de ses propriétaires et managers, et, notamment, de ceux qui ont la possibilité, tout en préservant l'identité culturelle locale, d'exercer une influence significative sur les valeurs, la culture, l'intégrité, la stratégie et le fonctionnement de l'organisation, ainsi que des personnes agissant en son nom ;
- en prévenant ou en résolvant les conflits d'intérêts au sein de l'organisation qui, s'ils ne l'étaient pas, pourraient entraîner un comportement non éthique ;
- en établissant et en entretenant des mécanismes visant à faciliter l'alerte par rapport à un comportement non éthique sans crainte de représailles ;

- en reconnaissant et en traitant les situations dans lesquelles la réglementation locale n'existe pas ou s'oppose à un comportement éthique ;
 - en adoptant et en appliquant les standards de comportement éthique reconnus à l'échelle internationale dans le cadre des travaux de recherche impliquant des sujets humains [...] ; et
 - en respectant le bien-être des animaux lorsque cela a un impact sur leur vie, en prévoyant notamment des conditions décentes de gardiennage, d'élevage de production, de transport et d'utilisation des animaux [...].
- » (ISO, 2010b, p. 14)

3.3.4 La reconnaissance des intérêts et des parties prenantes

Les étapes qui seront expliquées ci-dessous sont : l'identification des parties prenantes, la prise en compte de ce qu'elles revendiquent et la réponse à celles-ci.

Parmi les parties prenantes, nous comptons les propriétaires, les membres, clients ou mandataires sociaux ainsi que tous les autres individus ou groupes qui ont des droits ou des intérêts spécifiques.

Afin de pouvoir répondre à un maximum de demandes il faut que l'organisation :

- «
- identifie ses parties prenantes ;
 - identifie et tient pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répond aux préoccupations que celles-ci expriment ;
 - reconnaisse que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation ;
 - évalue et prend en considération la capacité relative des parties prenantes à prendre contact avec l'organisation, à dialoguer avec elle et à l'influencer ;
 - tient compte du rapport entre les intérêts de ses parties prenantes et les attentes plus larges de la société et le développement durable, ainsi que la nature du rapport existant entre les parties prenantes et l'organisation [...] ; et qu'elle
 - prend en considération le point de vue des parties prenantes dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par une décision ou activité, même si celles-ci ne jouent aucun rôle formel dans la gouvernance de l'organisation ou si elles n'ont pas conscience de ces intérêts.
- » (ISO, 2010b, pp. 14-15)

3.3.5 Le respect du principe de légalité

Le cinquième principe conçoit que l'organisation se soumette au principe de légalité. Cela signifie que le droit prime sur tout. Personne, aucun individu ni même les pouvoirs publics ne se situent au-dessus des lois. Par ce principe la norme sous-entend que chaque organisation doit prendre toutes les mesures nécessaires pour respecter la législation en vigueur. Pour ce faire, il faut que l'organisation :

«

- se conforme aux obligations légales dans toutes les juridictions où elle opère, même si ces lois et réglementations ne sont pas appliquées de manière adéquate ;
- fasse en sorte que ses relations et activités soient en accord avec le cadre juridique applicable et prévu ;
- se tienne informée de toutes les obligations légales ; et
- examine périodiquement sa conformité aux lois et réglementations en vigueur.

» (ISO, 2010b, p. 15)

3.3.6 La prise en compte des normes internationales de comportement

L'avant-dernier principe traite du fait qu'il est opportun pour les organisations de tenir compte des normes internationales de comportement dans les situations où il y a un vide juridique ou dans les pays où la législation contredit les normes, l'organisation doit faire preuve d'esprit critique et prendre en compte toutes les mesures nécessaires.

La norme ISO 26000 donne ici aussi des indications.

«

- Il convient que l'organisation considère les voies et moyens légitimes pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes en vue de remédier à ce type d'écart.
- Il convient qu'une organisation évite d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement.

» (ISO, 2010b, p. 16)

3.3.7 Le respect des droits de l'Homme

Selon la norme ISO 26000, dans ce dernier principe, il est important qu'une organisation respecte la Déclaration internationale des droits de l'Homme, son importance et son universalité.

Selon la norme, il convient que l'organisation :

- «
- respecte et, chaque fois que possible, promeuve les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ;
- accepte l'universalité de ces droits, c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations ;
- prenne des mesures pour respecter les droits de l'Homme, et dans les cas où ceux-ci ne sont pas protégés, évite de tirer avantage de ces situations ; et
- accepte le principe de prendre en compte les normes internationales de comportement [...] dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme.
- » (ISO, 2010b, p. 16)

3.4 Pratiques RSE

La norme ISO énonce quelques pratiques utiles pour que les organisations aient plus faciles d'intégrer la RSE dans leur mode de gouvernance d'entreprise. De plus, elle propose deux grandes pratiques qui sont expliquées plus en détail ci-après.

3.4.1 Intégration de la RSE

La première des deux consiste à intégrer la RSE dans l'ensemble de ses décisions et activités en utilisant les lignes directrices de l'article 7 :

- intégration de la RSE dans ses politiques ;
- intégration dans sa culture d'organisation ;
- intégration dans ses stratégies et activités ;
- développement des compétences internes en matière de RSE ;
- réalisation d'actions de communication interne et externe axées sur la RSE ;

— revue régulière de ces actions et pratiques liées à la RSE.

De plus, la norme ISO considère comme pratiques fondamentales pour l'organisation de la RSE : l'identification de sa propre RSE et de ses parties prenantes. En effet, ces pratiques sont abordées au travers des questions centrales de la norme.

Pour qu'une organisation puisse identifier quelle est sa RSE, elle devra, au préalable, identifier ses domaines d'action dans lesquels elle se sent à même de s'améliorer et qu'elle mesure les impacts de ses décisions et de ses activités sur elle-même, mais également sur le développement durable.

La deuxième pratique est une résultante de la première, car l'on ne pourrait imaginer qu'une organisation identifie sa RSE sans identifier ses parties prenantes étant donné qu'il s'agit d'un des principes fondamentaux tels que présentés dans la norme ISO 26000. Il convient dès lors de s'attarder quelque peu sur ces pratiques.

3.5 Identification de sa RSE

3.5.1 Identification de sa RSE

La première étape est d'apprendre à se connaître elle-même par rapport à sa RSE. Cela se fait par l'identification des relations en son sein, avec ses parties prenantes et avec la Société. Dès lors, il existe trois relations dont deux sont représentées sur la figure 3.1 en page 40.

La première concerne la relation entre l'organisation et la Société. L'organisation analyse comment ses faits et actes impactent la Société. De plus, l'organisation doit chercher à connaître comment la Société appréhende les espoirs et les conséquences de ces actes en matière de comportement responsable.

La deuxième concerne le lien entre elle-même et ses propres parties prenantes. De la sorte, l'organisation découvre la variété de ses parties prenantes ainsi que leurs intérêts dans la RSE de l'organisation.

À ces deux relations, on pourrait ajouter celle entre les parties prenantes et la Société. En effet, les parties prenantes articulent des souhaits envers l'organisation et envers la collectivité. Toutefois, les formulations des intérêts des parties prenantes envers l'organisation ne sont pas nécessairement les mêmes que celles émises envers la société.

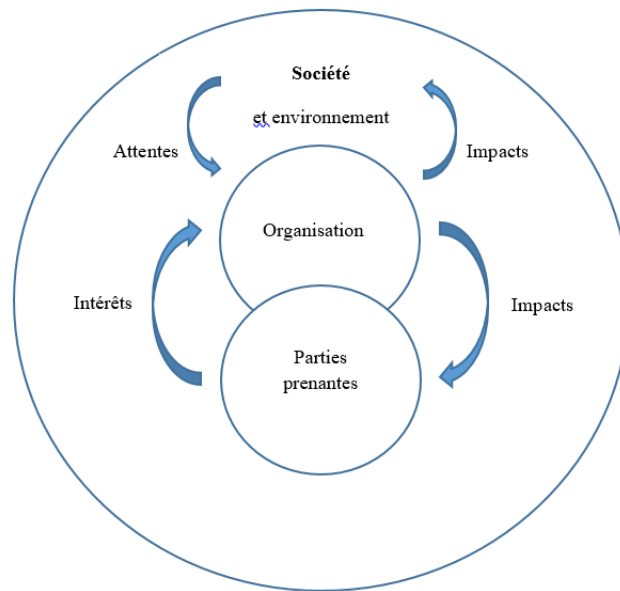


FIGURE 3.1 – Les relations de l'organisation
Source : ISO 26000

La norme ISO suggère donc que l'organisation identifie sa RSE au travers de différents domaines d'actions. Elle les identifie comme étant : « la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs ainsi que l'implication auprès des communautés et la contribution au développement local [...] ». (ISO, 2010b, p. 18) Dans ces domaines, la norme formule des propositions, des exemples de comportement que l'organisation pourrait adopter. Elles seront expliquées ci-après.

Au travers de ces différents thèmes, des questions importantes relatives aux domaines économique, social et environnemental sont notamment posées. Selon le type d'organisation, sa motivation, toutes les questions ne seront pas approfondies de la même manière.

Dans l'identification de la RSE, il convient que l'organisation détermine les domaines d'actions les plus importants en fonction de ses activités et décisions. Selon la pertinence de ceux-ci, elle déterminera les actions qu'elle compte entreprendre et les attentes auxquelles elle souhaite répondre.

Suite à cette phase d'identification, la norme suggère d'établir un suivi et, notamment, qu'elle évalue l'incidence des actions entreprises par l'organisation. En effet, l'étendue de ces impacts ne relève pas toujours de l'organisation en son sein, mais il peut arriver que la conduite d'autres organisations, avec lesquelles elle a des interactions, soit influencée. Ce dernier point est à prendre avec beaucoup de précautions, car ce n'est pas parce qu'une organisation dispose de la faculté d'influencer une autre qu'elle le fait, mais, à l'opposé, elle ne peut nullement être tenue pour responsable des effets des autres organisations sur lesquelles elle est supposée exercer une influence.

3.5.2 Incorporation de la RSE

La deuxième étape est de faire de la RSE un objectif stratégique capital. En effet, si elle n'est pas intégrée dans la stratégie de l'organisation, il y a peu de chances qu'elle puisse aboutir un jour. Cette intégration doit se faire à tous les niveaux décisionnels, il est donc important qu'une personne, qu'un service en porte la responsabilité si on veut qu'elle soit effective. Pour une optimisation de la RSE il est nécessaire d'avoir une intégration complète entre les processus RSE et les processus décisionnels.

C'est dans la même logique que des grandes entreprises ou organisations pourraient décider dans leurs démarches de RSE ou RSO d'aider et de soutenir des petites et moyennes entreprises ou organisations. De la sorte, de petites structures qui ne dis-

posent pas de processus de RSE pourraient se voir impliquées dans ceux de grandes organisations qui les incluent.

3.6 Identification des parties prenantes

Lorsqu'une organisation décide de mettre en place des processus de RSE, quel que soit le niveau de pouvoir qui décide de le mettre en place, il faut commencer par identifier toutes les parties prenantes. Pour ce faire, il convient de répondre aux questions suivantes : qui a un intérêt dans les décisions prises et les activités menées ? Qui sera impacté par les actes posés ? Et donc pour répondre à ces questions, il convient de savoir qui peut être partie prenante. La norme ISO 26000 les définit comme suit : « [...] des organisations ou individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconque d'une organisation. » (ISO, 2010b, p. 20) Il arrive encore que l'organisation ignore avoir une influence sur certaines classes de parties prenantes et omette de les identifier. Mais cela va également dans l'autre sens, car certaines parties prenantes ignorent qu'une organisation ou un type d'organisation du même type influe sur elles. Pour toutes les parties prenantes identifiées, il convient d'engager le dialogue. L'objectif est d'entretenir des relations en toute indépendance avec tous ces groupes d'acteurs.

En effet, les parties prenantes constituent un pilier dans le dialogue et dans la détermination des objectifs de RSE. Leur implication dans la détermination de la RSE permet à l'organisation de connaître quelles sont leurs revendications, leurs intérêts dans toutes les décisions qui sont prises et dans toutes les activités qui sont menées et également de comprendre les impacts qu'elle a envers ces parties prenantes afin de les gérer.

Lorsque l'organisation a déterminé qui sont les parties prenantes, elle doit les classer en ordre d'importance par rapport à son activité, à sa gestion. Cela même si certaines ont, parfois, des intérêts contradictoires. Il est à noter que certaines parties prenantes ont besoin d'être représentées par des personnes ou organismes désireux de les protéger, nous pensons par exemple à la faune ou la flore.

L'organisation va dialoguer avec ces intervenants, selon différents canaux de communication, afin de connaître ce qui les motive dans ladite organisation. Pour ce faire, elle tâchera de poser les questions suivantes :

«

-
- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
 - Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ?
 - Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ?
 - Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ?
 - Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?
 - Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ?
 - Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ?
 - Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?
- » (ISO, 2010b, p. 21)

Lorsque l'organisation aura déterminé quels sont ses enjeux RSE, qu'elle les aura évalués, qu'elle aura déterminé quelles sont les parties prenantes les plus importantes à ses yeux (notamment au travers des enjeux RSE) et lorsqu'elle aura collecté sous forme de réunions, questionnaires, entretiens individuels, conférences, ateliers, tables rondes ou par tout autre moyen et recueillis ce qui lui importe que l'organisation fasse en RSE, elle sera en mesure d'établir une matrice de matérialité. Cette matrice s'articule sur 2 axes. En ordonnée : l'importance pour les différentes parties prenantes et en abscisse, l'importance pour l'organisation. Il s'agit d'une matrice qui a pour objectif de connaître ce qui est important aux yeux des parties prenantes et de constater si elle accorde la même importance à ces divers aspects. Si tel n'est pas le cas, il conviendra d'étudier la situation et d'envisager peut-être d'y accorder une plus grande importance. Évidemment, ceci peut s'appliquer à certains aspects qui ne sont pas relevés par les parties prenantes. Rien ne l'oblige de suivre exclusivement les attentes de ses parties prenantes, elle reste maître à bord en matière de RSE.

Le dialogue avec les parties prenantes est important et résulte de différents motifs. La norme ISO 26000 en relève certains.

Premièrement, il s'agit, pour l'organisation, de comprendre les résultats et les conséquences de ses prises de décisions et de ses actes sur les parties prenantes et ensuite d'établir une nouvelle manière d'améliorer les impacts positifs.

Deuxièmement, l'organisation doit connaître si ce qu'elle communique en matière de RSE est bien perçu et compris. Dans le cas contraire, il s'agit de lui permettre de revoir les points litigieux afin de les améliorer. L'écoute des parties prenantes lui permet

non seulement de comprendre quels sont les sujets pour lesquels ces dernières ont des attentes différentes, mais aussi d'établir le lien entre ces attentes et les responsabilités que l'organisation a vis-à-vis de la Société. Ces collectes d'informations se doivent d'être régulières afin qu'elle dispose d'une connaissance actualisée et continue. Par ces collectes d'informations, il s'agit également pour l'organisation de se plier aux exigences juridiques et d'améliorer sa transparence en la matière. Il s'agit en outre de bénéficier d'idées et de visions dont elle n'aurait peut-être pas pensés et également de gérer les divergences d'intérêts entre toutes les parties prenantes. Ce dialogue peut, enfin, être l'occasion de s'unir avec des personnes ou organisations afin de créer des synergies pour réaliser des objectifs.

3.7 Intégration de la RSE au sein de l'organisation par le biais de la gouvernance d'entreprise

Le chapitre ayant trait à la gouvernance de l'organisation est, selon l'ISO, au cœur de la stratégie RSE des organisations. Cela s'explique par le fait que ce soit la gouvernance qui permette aux autres domaines d'actions d'exister. De plus, étant donné qu'il s'agit du domaine d'action qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail, seul celui-ci sera développé ci-après.

3.7.1 La gouvernance d'entreprise

Rappelons que, selon la norme ISO, « La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. » (ISO, 2010b, p. 25) Il s'agit d'une fonction indispensable, car il s'agit de l'organe qui prend les décisions. La gouvernance est issue de pratiques formelles et informelles qui tiennent leur origine selon les valeurs, missions, visions et culture de l'organisation. Elles proviennent dès lors du gouvernement d'entreprise. Les pratiques de prises de décisions peuvent également être formalisées selon une réglementation au sein de l'organisation ou être plus vagues.

Les facteurs influençant la gouvernance peuvent être internes ou externes. La norme mentionne notamment la taille et le type d'organisation comme étant des facteurs internes et propres à l'organisation. Les facteurs externes relèvent notamment de l'acronyme PESTEL : politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

Rajoutons à cela les facteurs culturels. Là où la gouvernance d'entreprise et la RSE se rejoignent, c'est dans le fait que c'est la gouvernance d'entreprise qui a le pouvoir de permettre « d'assumer la responsabilité des impacts de ces décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations. » (ISO, 2010b, p. 26)

Selon la norme ISO, la gouvernance a un double rôle. D'une part, elle fait elle-même l'objet d'une question centrale engendrant des actions. D'autre part, il s'agit de l'organe qui permet de mettre en place la RSE et les autres questions centrales et d'inciter ses parties prenantes à adopter un comportement toujours plus responsable.

La norme encourage très fortement les organisations voulant mettre en place la RSE à disposer d'un système de gouvernance.

Pour que cette gouvernance soit efficace, il est primordial que les principes de RSE soient intégrés dans les processus de mises en œuvre et de prises de décision du gouvernement de l'organisation.

De la sorte, la norme recommande que le gouvernement d'entreprise autorise :

«

- de développer des stratégies, des objectifs et des cibles reflétant son engagement dans la responsabilité sociétale ;
- de démontrer l'engagement et la redevabilité de la direction ;
- de créer et d'alimenter un environnement et une culture dans lesquels sont mis en œuvre les principes de responsabilité sociétale ;
- d'utiliser efficacement les ressources financières, les ressources naturelles et le capital humain ;
- d'accorder de bonnes chances aux groupes sous-représentés (y compris les femmes, les groupes raciaux et les groupes ethniques) d'occuper des postes de responsabilité dans l'organisation ;
- d'arbitrer de manière équilibrée entre les besoins de l'organisation et ceux des parties prenantes, y compris entre les besoins immédiats et ceux des générations futures ;
- d'instaurer des processus de communication bilatéraux avec les parties prenantes, d'identifier les terrains d'accord et de désaccord et de négocier pour résoudre les conflits éventuels ;
- d'encourager la participation effective des employés à tous les niveaux, aux activités de l'organisation en rapport avec la responsabilité sociétale ;
- d'équilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité et de compétences des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation ;

- de conserver une trace de la mise en œuvre des décisions afin de garantir qu'elles sont appliquées de manière responsable et de déterminer la redevabilité pour les résultats découlant des décisions et activités de l'organisation, qu'ils soient positifs ou négatifs ; et
- d'effectuer une revue périodique des processus de gouvernance de l'organisation et de les évaluer. Ajuster les processus en fonction du résultat des revues et communiquer les changements à l'ensemble de l'organisation.

» (ISO, 2010b, p. 27)

Synthèse de la revue de littérature

Nous arrivons au terme de cette revue de littérature relative à la gouvernance d'entreprise, à la responsabilité sociétale des entreprises et à la norme ISO 26000, sorte de charnière de ces concepts.

Suite à cette prise de connaissance, nous pouvons dire que l'intérêt pour toutes les matières relatives à la RSE et pour la prise en compte des intérêts des parties prenantes est grandissant. Dès lors, si même la norme ISO 26000 n'est pas contraignante, elle semble être la meilleure référence afin de permettre aux organisations de comprendre les attentes de la Société et des personnes intéressées.

Bien qu'un intérêt se manifeste au sein des sociétés, l'implémentation de ces modes de fonctionnement passe via la gouvernance d'entreprise et les personnes la représentant.

Cette revue de littérature des sujets principaux de notre mémoire nous permet d'avoir une plus grande connaissance sur le sujet, indispensable pour la réalisation de l'étude empirique que vous retrouverez en seconde partie.

DEUXIÈME PARTIE

Étude empirique

Introduction

Dans la première partie de ce travail, nous avons étudié trois thèmes : la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociétale et la norme ISO 26000. Nous allons à présent analyser si les implications de responsabilité sociétale en matière de gouvernance d'entreprise existent. La norme ISO 26000 est l'outil pratique et stratégique qui nous va nous permettre de réaliser notre étude empirique. En effet, nous allons nous baser sur les différents thèmes abordés et la façon dont ils s'articulent par rapport à la gouvernance d'entreprise afin de répondre à notre problématique.

Chapitre 4

Éléments de recherche et méthodologie

4.1 Définition de l'échantillon

Étant donné la problématique de ce mémoire, l'échantillon se base sur des entreprises cotées belges. Afin d'obtenir des informations, nous nous sommes volontairement orientés vers les sociétés cotées, car elles sont soumises, en matière de publications, à plus d'obligations légales. Il est à noter que cet échantillon n'est pas constitué totalement par hasard. Il a été orienté en fonction des sociétés pour lesquelles les informations sont disponibles. En effet, ce sont les questions de recherche posées (en 4.3 en page 57) et la méthodologie (en 4.5 en page 62) qui expliquent que le choix de l'échantillon soit biaisé par la force des choses et qui nous obligent en quelque sorte à nous diriger vers les sociétés cotées.

Nous avons décidé de réaliser notre test sur les 20 sociétés du Bel 20 ainsi que 20 sociétés dites « small caps ». Cependant, nous n'avons pu obtenir les rapports annuels et de développement durable ainsi que la charte de gouvernance d'entreprise de la société ENGIE issue du BEL 20. La société TELENET, également issue du BEL 20, publie ses documents uniquement en néerlandais. Cependant, par manque de connaissance dans la langue, il a été convenu de ne pas analyser les rapports de cette entité. Les sociétés du BEL 20 n'ont pas été choisies aléatoirement. Elles sont issues d'une section dans laquelle nous avons décidé de les analyser toutes. Dès lors nous avons analysé 18 sociétés de cette catégorie.

Les « small caps » ont été choisies aléatoirement. Le choix des entités de cet échan-

tillon ne requiert pas de conditions spécifiques à l'exception d'être cotées en bourse et de ne pas faire partie du BEL 20.

A priori, nous pensons que ces deux catégories peuvent mettre en avant certaines différences. La taille des sociétés, celle de leurs rapports et l'intérêt pour la RSE pourront être différents. Ainsi donc, nous nous attendons à ce que les résultats des analyses montrent des différences significatives entre les deux sous-groupes analysés. En effet, ces différences attendues sont notamment la conséquence d'une législation plus importante pour les sociétés du BEL 20, les obligeant à publier plus d'informations contrairement aux small caps qui n'ont pas autant d'obligations à respecter.

Le tableau 4.1 (page 54 à 56) reprend les sociétés étudiées ainsi que le secteur dans lequel elles opèrent.

Nom	Activié(s)	Catégorie
AB INBEV	Producteur de bières	BEL 20
ACKERMANS & VAN HAA- REN	Dragage & travaux maritimes, services finan- ciers, services immobiliers et énergie & res- sources	BEL 20
AGEAS SA	Groupe d'assurances international	BEL 20
APERAM	Sidérurgie	BEL 20
BANIMMO	Réhabilitation d'immeubles	Small caps
BEKAERT	Transformation de métaux & matériaux et revêtements avancés	BEL 20
BPOST	Collecte, tri, acheminement et livraison de lettres et paquets	BEL 20
COFINIMMO	Immobilier de location	BEL 20
COLRUYT	Grande distribution	BEL 20
EMAKINA GROUP	Conception et développement de sites inter- net	Small caps
FOUNTAIN	Production et commercialisation de poudres solubles aux machines distributrices de bois- sons chaudes et froides	Small caps
GALAPAGOS	Recherche et développement de médicaments	BEL 20
GBL	Société de portefeuille	BEL 20
(Suite à la page suivante)		

Nom	Activié(s)	Catégorie
IBA	Conception, fabrication et commercialisation d'équipements de diagnostic et de traitement du cancer	Small caps
IMMO MOURY	Société Immobilière Réglementée publique (SIR) spécialisée dans la détention et la gestion d'actifs immobiliers d'entreprise	Small caps
ING	Services financiers	BEL 20
KBC Groupe	Services financiers	BEL 20
KINEPOLIS GROUP	Exploitation de salles de cinéma	Small caps
MDxHealth	Développement et commercialisation de tests épigénétiques destinés à améliorer le dépistage des cancers et le traitement des patients cancéreux	Small caps
MELEXIS	Conception et commercialisation de semi-conducteurs destinés principalement aux équipementiers automobiles	Small caps
MITHRA	Développement, fabrication et commercialisation de produits de santé féminine	Small caps
MOURY CONSTRUCT	Rénovation et construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels	Small caps
NYRSTAR	Société minière et métallurgique	Small caps
ONTEX Groupe	Fabrication et commercialisation de produits d'hygiène jetables pour enfants et adultes	BEL 20
PCB	Distribution en gros de produits pharmaceutiques	Small caps
PICANOL	Conception, fabrication et commercialisation de machines de tissages	Small caps
PROXIMUS	Opérateur de télécommunications	BEL 20
RECTICEL	Fabrication et commercialisation de produits à base de mousse de polyuréthane	Small caps
(Suite à la page suivante)		

Nom	Activié(s)	Catégorie
RESILUX	Fabrication et commercialisation de préformes (destinées à la fabrication de bouteilles) et de bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET)	Small caps
ROSIER	Production et commercialisation de fertilisants minéraux (fertilisants granulés et de spécialités)	Small caps
ROULARTA	Édition et impression de magazines d'information et de niche, de journaux et de revues gratuites du paysage des médias audiovisuels et de l'édition électronique	Small caps
RTL GROUP	Exploitation de chaînes TV et de stations radio et de production et distribution de programmes télévisés	Small caps
SOFINA	Société de portefeuille	BEL 20
SOLVAY	Groupe chimique	BEL 20
SPADEL	Production et commercialisation de boissons sans alcool	Small caps
UCB PHARMA	Société pharmaceutique	BEL 20
UMICORE	Groupe mondial spécialisé dans la technologie des matériaux et dans le recyclage	BEL 20
WAREHOUSES ESTATE BEL- GIUM	Société Immobilière Réglementée publique (SIR) spécialisée dans la détention et la gestion d'actifs immobiliers d'entreprise	Small caps

TABLE 4.1 – Les sociétés formant l'échantillon (source : <https://www.bourse.be/cours/actions-bruxelles>)

4.2 Problématique

La problématique de ce mémoire est la suivante : « La responsabilité sociétale a-t-elle un impact sur les méthodes de gouvernance d'entreprise ? »

Dans l'environnement actuel et dans un monde où la concurrence est de plus en plus accrue, la responsabilité sociétale des entreprises est-elle prise en compte par les gestionnaires dans leurs modes de gestion ? Est-ce que la gouvernance d'entreprise des sociétés cotées tient compte de la RSE et de ses impacts dans leur rapport de gestion ?

Dans les faits, *comment les sociétés intègrent-elles la RSE dans les bonnes conduites de gouvernance d'entreprises ?*

4.3 Questions de recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons posé deux questions de recherche.

1. *Comment la gouvernance d'une organisation intègre-t-elle les principes de la RSE (la redevabilité, la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes et le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme) dans ses processus de décision et de mise en œuvre ?*

En effet, nous voulons tout d'abord chercher à savoir comment une organisation, via sa gouvernance d'entreprise, est à même d'intégrer la RSE en son sein et plus particulièrement dans ses processus de décision et de mise en œuvre.

2. *Les sociétés sont-elles transparentes en termes de RSE dans leur gouvernance d'entreprise ?*

Suite à notre première question de recherche, nous souhaitons savoir si les sociétés qui appliquent la RSE l'affichent clairement. Comment rendent-elles la RSE publique ? *Comment, dans les documents publiés, les organisations peuvent-elles démontrer l'intégration de la RSE dans la gouvernance d'entreprise ?*

Concernant la transparence, nous souhaitons apporter un apport critique suite à une discussion que nous avons entretenue avec Monsieur Julien Stein de la société Cap Consult et qui nous a amené à avoir un avis plus nuancé.

En effet, il se pourrait que les organisations ne souhaitent pas, ou ne trouvent pas d'intérêts à publier tout ce qu'elles font en matière de RSE et même tout ce qu'elles font de mieux. Si même cela peut paraître étrange, une organisation pourrait avoir intérêt à être discrète à ce sujet que ce soit pour des aspects concurrentiel ou, simplement, par pure modestie.

Certaines organisations ne publient pas ou n'exposent pas ce qu'elles font en matière de RSE. Ceci peut-être parce qu'elles agissent un domaine restreint, avec peu de concurrence, soit où les marges de manœuvre sont limitées ou encore, tellement concurrentiel qu'il faut se démarquer sur le plan de la RSE pour rester compétitifs, soit simplement parce que les clients sont très attentifs aux aspects environnementaux, sociaux... Dès lors, si une organisation venait à dévoiler sa nouvelle stratégie RSE pour attirer de nouveaux clients elle pourrait craindre que les concurrents cherchent à s'en emparer immédiatement pour en tirer un avantage concurrentiel en termes de RSE.

À contrario, il se pourrait qu'une organisation pose certains actes ayant des répercussions sur sa RSE sans qu'elle ne les ait identifiés comme tels. Dès lors, cela pose un problème pour elle, car elle n'est plus capable de mesurer l'impact et les répercussions sur l'ensemble de l'organisation et sur ses parties prenantes ni même de les identifier toutes. À titre d'illustration, il se pourrait en effet que l'organisation n'ait pas identifié un certain type de pollution qu'elle émet et qui affecterait un nouveau type de parties prenantes. Il conviendrait, dès, lors de tenir compte des avis de cette nouvelle catégorie de parties prenantes, de mesurer l'impact de la nouvelle pollution sur eux et de prendre des mesures afin de réduire les effets négatifs sur eux.

Tout comme une organisation peut ne pas avoir connaissance des impacts en termes de RSE de tous les actes qu'elle accomplit, elle peut ne pas toujours identifier toutes ses parties prenantes. Elle sait identifier celles qui exercent une influence sur elle ou celles sur lesquelles elle exerce une influence directe. Par contre, il peut arriver que les activités d'une organisation impactent des parties prenantes dont elle n'a pas connaissance ou pour lesquelles elle n'accorde aucune attention. L'on pourrait illustrer cela par les ours polaires qui ne manifestent pas leurs intérêts et pour lesquels, certaines organisations ignorent l'impact qu'elles ont sur eux.

Il est également possible qu'une organisation dévoile dans ses rapports plus que ce qu'elle n'effectue réellement dans le but d'embellir son image auprès de ses parties prenantes attentives à ces aspects, comme notamment les clients. Le problème de l'exactitude se pose également pour les lecteurs externes. Il leur est, dès lors, très difficile de savoir s'ils peuvent se fier, ou pas, à ces rapports. Cette dernière constatation fait référence à la notion de greenwashing, vue précédemment (en point 2.6 page 28).

4.4 Hypothèses

Nous établissons nos hypothèses sous 3 volets : le volet gouvernance, le volet social et le volet environnemental. Pour ce faire, nous pouvons regrouper ces 3 volets sous l'acronyme environnemental, social, gouvernance (ESG)(« Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria », p.d.). Par contre, sur base de nos connaissances du sujet, la gouvernance semble être l'élément central et permettant de lier les autres, nous avons décidé de ne pas respecter l'ordre de cet acronyme et de placer la gouvernance en première position. Les aspects sociaux et environnementaux disposent, selon nous, de la même importance.

4.4.1 Volet gouvernance

4.4.1.1 Les sociétés mettent en place une stratégie RSE

Dans cette première hypothèse, nous cherchons à savoir si les sociétés intègrent la RSE dans leurs processus de décision et dans leurs processus de mise en œuvre de leur stratégie.

Les termes « RSE » et « Responsabilité sociétale/sociale » seront inventoriés dans le rapport de gestion, dans la déclaration de gouvernance d'entreprise et dans la charte de gouvernance d'entreprise, car ils permettent de déceler l'importance qu'accordent les sociétés à la RSE. De plus, la publication d'un rapport de développement durable ou RSE est également un signal de stratégie RSE au sein d'une société. L'occurrence de ces termes démontre un certain intérêt pour la RSE.

4.4.1.2 Les sociétés respectent les lois et les réglementations qui s'appliquent à elles

Deuxièmement, et toujours sur base de nos connaissances du sujet, être un acteur socialement responsable implique de respecter toutes les législations qui s'appliquent à l'entité et à son secteur d'activités.

Les termes « droit », « loi », « règlement/réglementation », « légal » et « obligations » seront inventoriés dans le rapport de gestion, dans la déclaration de gouvernance d'entreprise et dans la charte de gouvernance d'entreprise. La présence de ces différentes locutions permet de nous laisser penser que l'organisation porte un intérêt pour le respect des législations. Par contre, avec les techniques d'analyse utilisées, nous

ne pouvons pas avancer que les sociétés respectent effectivement toutes les législations qui s'appliquent à elles.

4.4.1.3 Les sociétés accordent de l'importance à la transparence de leurs décisions et de leurs actes

Troisièmement, les sociétés divulguent dans leurs rapports financiers, et non financiers, différentes informations. Il s'agit pour elles d'être transparentes et notamment en termes de « RSE ».

Les termes « transparent » et « transparence » seront inventoriés dans le rapport de gestion, dans la déclaration de gouvernance d'entreprise et dans la charte de gouvernance afin de recenser l'occurrence de ces termes. Évidemment, les sociétés peuvent être transparentes dans des domaines autres que celui de la « RSE ».

Notons dès à présent que l'occurrence des termes analysés ne nous permet pas de conclure que les sociétés sont transparentes en matière de « RSE ». Mais nous pouvons considérer la fréquence de ces termes comme étant une mesure indirecte de l'intérêt que portent les sociétés pour la transparence en général.

4.4.2 Volet social

4.4.2.1 Les sociétés prennent en compte les besoins de leurs parties prenantes

Comme nous l'avons vu précédemment, il est important pour les organisations d'identifier un maximum de parties prenantes avec lesquelles elles interagissent et sur lesquelles elles exercent une influence.

À cette fin, nous consulterons le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance d'entreprise, la charte de gouvernance d'entreprise et le rapport de développement durable, lorsqu'il existe, afin d'analyser si les organisations ont identifié qui sont leurs parties prenantes, comment elles les consultent, ce qu'elles mettent en place afin de répondre à leurs besoins et ce qu'elles divulguent dans leurs documents publiés.

4.4.2.2 Les sociétés mettent en place des formations pour leur personnel

Il est dans l'intérêt des sociétés qu'elles forment leurs personnels, notamment à leurs valeurs, à leurs modes de fonctionnement, aux consignes de sécurité, à l'utilisation adéquate des outils à disposition. . .

Pour ce faire, nous analysons dans les rapports de développement durable ou de RSE si les sociétés communiquent leurs investissements dans leur capital humain.

4.4.2.3 Les sociétés prennent des mesures pour éviter les accidents sur le lieu de travail

Les sociétés se doivent de veiller à prendre toutes les précautions nécessaires afin de prévenir les accidents au travail. Elles doivent, en outre, former leur personnel à la vigilance et aux mesures de sécurité.

Nous analyserons les rapports de développement durable/RSE afin de savoir ce que les sociétés communiquent à ce sujet.

4.4.3 Volet environnemental

4.4.3.1 Les sociétés sont conscientes de leurs émissions de gaz à effet de serre et les mesurent

Mesurer les émissions de déchets et de gaz à effet de serre et les diminuer est une manière de contribuer la responsabilité sociétale. Nous chercherons à savoir si les sociétés savent mesurer leur impact environnemental, prendre des mesures pour le réduire et communiquer dans leurs publications leurs implications en la matière.

Pour ce faire, nous allons analyser les différents rapports ou chartes disponibles afin de savoir si les sociétés se préoccupent du sujet. Nous allons notamment tester les termes suivants : « environnement », « déchets », « pollution », « développement durable ».

L'occurrence de ces termes nous laisse penser que ces sociétés ont un intérêt pour l'environnement mais ne nous permet pas de conclure à un respect de celui-ci.

4.4.4 Résultante des trois volets

L'analyse des résultats pour les hypothèses émises ci-devant devrait nous permettre de répondre à nos 2 questions de recherche. En effet, si de telles informations sont disponibles dans des documents accessibles à tout un chacun, cela signifie qu'elles auront fait l'objet d'un aval par le conseil d'administration, et que la « RSE » est intégrée dans les processus de décision. De plus, si nous obtenons les informations désirées dans les rapports, c'est parce que les sociétés les divulguent et font bien, ainsi,

preuve de transparence, ce qui nous permet de répondre de manière positive à notre seconde question de recherche.

4.5 Méthodologie

Tout d'abord, nous nous sommes inspirés de la norme ISO 26000 afin d'élaborer nos questions de recherche. Nous nous sommes également interrogés afin de déterminer dans quels documents réaliser la collecte d'indicateurs.

Ensuite, suite à l'élaboration de nos questions de recherche et avec les connaissances acquises après la revue de littérature, nous avons établi des hypothèses qui nous permettent de tester, dans différents documents, différents indicateurs afin de répondre aux questions de recherche. Nous avons également déterminé quels indicateurs peuvent permettre de récolter des données qui pourraient être utilisées pour confirmer, ou infirmer, les hypothèses relatives aux questions de recherche.

Pour ce faire, nous avons déterminé plusieurs indicateurs pour répondre à notre première question de recherche relative à l'intégration des principes « RSE » dans les processus de décision et de mise en œuvre. Nous avons décidé de collecter ces informations dans le rapport de gestion et également dans la section dudit rapport relative à la gouvernance d'entreprise auquel cas, cette section ne serait pas reprise dans le rapport de gestion.

Concernant notre seconde question de recherche, relative à la transparence des entreprises en matière de RSE, nous avons décidé de collecter nos indicateurs dans différents documents, le but étant de valider la transparence dans 3 documents : le rapport annuel, comprenant le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise, la charte de gouvernance d'entreprise ainsi que le rapport de développement durable/RSE lorsque les sociétés en émettent un.

Premièrement, nous avons investigué le rapport de gestion et plus précisément la section relative à la gouvernance d'entreprise. En effet, nous avons vu précédemment que la responsabilité d'intégrer la RSE au sein d'une société incombait au CA et donc à la gouvernance d'entreprise, raison pour laquelle nous entamons nos investigations par cette section. Nous avons ensuite étendu nos recherches au niveau du rapport de gestion en entier (faisant partie du rapport annuel), car nous avons constaté, lors d'un prétest, que la déclaration de gouvernance d'entreprise est un document très formalisé, ce qui laisse peu de place à l'intégration de la RSE dans cette déclaration.

Par contre, le rapport de gestion n'est pas formalisé. Le conseil d'administration est libre d'y indiquer ce que bon lui semble, ce qui nous donne plus d'espoir d'obtenir des informations relatives à la RSE, pour autant qu'elle soit intégrée dans les processus de gestion et dans les décisions prises par l'organe de gestion.

Deuxièmement, nous avons décidé d'approfondir les recherches et la collecte d'indicateurs dans la charte de gouvernance d'entreprise, sorte de « mode d'emploi » fixant toutes les modalités de la gouvernance d'entreprise. Cette charte ne fait pas l'objet d'une publication dans la banque de données de la Banque Nationale de Belgique, mais est généralement disponible sur les sites internet des sociétés concernées.

Étant donné que la charte de gouvernance d'entreprise est un document rédigé par le conseil d'administration, nous avons estimé opportun d'y recueillir certains indicateurs. Il s'agit d'une obligation légale et sa visibilité publique sur les sites internet des sociétés en est une également. Nous avons cependant fait face à quelques difficultés pour nous en fournir trois. Nous n'avons pas réussi à obtenir celle d'Aperam, d'ING et de Sofina malgré les tentatives de contact prises assez tôt, ce qui réduit notre échantillon à 35 observations dans le cas des analyses sur base de ce document.

Troisièmement, nous avons encore investigué afin de savoir si les sociétés de notre échantillon réalisent un rapport de développement durable. De plus, nous nous intéressons particulièrement à la section « gouvernance d'entreprise » de ce rapport de développement durable quand elle existe. Il ne s'agit pas d'une obligation légale en Belgique et donc, il est probable que toutes n'en disposent pas. Néanmoins, nous avons décidé d'analyser les rapports des sociétés qui en émettent un afin d'analyser leur contenu et de relever ce à quoi elles accordent de l'importance via une série d'indicateurs établis préalablement. Nous remarquons que toutes n'émettent pas de rapport ou qu'elles n'émettent pas un rapport chaque année.

De plus, nous avons d'abord réalisé un prétest sur deux entités, l'une issue du BEL 20, l'autre étant une small caps, afin de vérifier que les indicateurs soient récoltables.

Suite à ce prétest, nous avons collecté toutes les informations pour les 36 entités restantes.

Nous avons établi une batterie de questions et de tests lexicographique. Les questions sont de type fermées et les tests lexicographiques donnent un résultat numérique exploitable. Toutes les questions auxquelles l'on peut répondre par l'affirmative permettent de tendre vers une intégration RSE dans les modes de gouvernance et tendent vers une transparence en la matière. Certains indicateurs de type lexicographique sont

identiques, mais ils sont recensés dans des documents différents, ce qui rend leurs résultats différents.

À l'aube de notre analyse, nous avons une attente en termes de résultats. Étant donné que nous testons deux catégories de sociétés cotées, nous supposons que les sociétés du BEL 20 fournissent ou divulguent plus d'informations. Nous nous attendons à analyser des rapports annuels plus longs. Nous espérons dès lors obtenir plus d'informations concernant les sujets qui nous intéressent. Cette constatation sera à vérifier à la fin de notre analyse.

Cependant, il ne nous est pas possible d'utiliser un modèle statistique, même linéaire, pour analyser ces données. En effet, nous ne disposons que de variables indépendantes et pas de variables dépendantes. Par conséquent, nous avons, dans un premier temps, analysé nos données sur base de statistiques simples. Elles font tout de même ressortir des tendances qui nous permettent de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Dans un second temps, nous avons analysé nos données sur base de tests non paramétriques. En effet, comme nous supposons que deux groupes se distinguent dans notre analyse, nous avons décidé d'effectuer des tests de comparaison de moyennes de ces deux groupes. Cependant, compte tenu de ces deux groupes constitués respectivement de 18 et de 20 sociétés pour les sociétés du BEL 20 et les small caps, nous nous sommes orientés vers des tests non paramétriques, plus adaptés. En effet, au vu du nombre trop faible d'observations à analyser (moins de 30), il ne nous était pas possible d'utiliser un test paramétrique.

Nous avons utilisé un type de test non paramétrique de comparaison de moyennes pour cinq hypothèses. Il s'agit du test de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Il s'agit d'un type de test non paramétrique de comparaison de moyennes, testant l'hypothèse que la distribution de données est la même dans deux groupes qui peuvent également être de taille différente. Ce test calcule une p-valeur, cette dernière étant une probabilité (entre 0 et 1) qui est comparée à un taux de significativité, choisi au préalable, dans notre cas il équivaut à 5 %. Nous l'avons réalisé à l'aide du logiciel « R ».

Chapitre 5

Analyse des résultats

Dans notre analyse de résultats, nous présentons d'abord quelques statistiques descriptives qui ressortent suite à la collecte des données.

Ensuite, nous entamerons l'analyse des données en relation avec les hypothèses posées. Cinq hypothèses seront d'abord analysées sur base de statistiques descriptives illustrées avec un graphique et ensuite avec un test de Wilcoxon-Mann-Whitney. Les trois hypothèses restantes seront uniquement analysées avec des statistiques descriptives.

5.1 Analyse de l'échantillon

Premièrement, nous avons analysé les indicateurs pour lesquels la réponse attendue est soit « oui » soit « non » afin de dresser un classement des sociétés pour lesquelles l'analyse permet de répondre aux questions par « oui ».

Le tableau 5.1 (pages 66 et 67) reprend en pourcentage le nombre de réponses affirmatives aux indicateurs. Notons cependant que certains indicateurs sont de type binaire (1 : oui ; 0 : non) et d'autres sont de type lexicographique. Lorsque l'on compte une occurrence lexicographique pour un terme pour une société, un indicateur binaire s'inscrit automatiquement, car la société répond par oui à la présence de cette locution.

Société	Nombre de « oui » en %
SOLVAY	68,18
UMICORE	67,42
COFINIMMO	66,67
UCB Pharma	65,91
NYRSTAR	62,12
BEKAERT	55,30
ONTEX Groupe	54,20
AGEAS SA	51,91
AB INBEV	51,15
RECTICEL	50,76
APERAM	50,67
KBC Groupe	49,62
IBA	49,24
PICANOL	44,70
PROXIMUS	43,94
COLRUYT	42,75
ACKERMANS & VAN HAAREN	42,42
MELEXIS	42,42
ROULARTA	42,42
RESILUX	41,67
RTL GROUP	40,91
SPADEL	40,15
GBL	39,39
KINEPOLIS GROUP	38,64
BANIMMO	37,12
BPOST	36,36
EMAKINA GROUP	36,36
MDxHealth	36,36
MOURY CONSTRUCT	36,36
WAREHOUSES ESTATE BELGIUM	36,36
(Suite à la page suivante)	

Société	Nombre de « oui » en %
GALAPAGOS	35,61
IMMO MOURY	34,85
MITHRA	34,85
SOFINA	33,33
ING	32,05
PCB	31,06
ROSIER	29,55
FOUNTAIN	29,55

TABLE 5.1 – Pourcentage de réponses affirmatives

Ce tableau reprend, par société, le nombre de réponses positives exprimé en pourcentage.

Il nous permet de constater que 11 sociétés répondent par « oui » à plus de la moitié des indicateurs. Nous constatons également que parmi les 11 sociétés, 9 sont issues de la catégorie BEL 20. Par contre, le bas du tableau est composé d'une majorité de sociétés dites « small caps ». En tête du classement, la société Solvay répond par « oui » à 91 reprises contre 39 pour la société Fountain qui ferme la marche. Remarquons tout de même que lorsqu'une société n'établit pas de rapport de développement durable, elle répond par la négative à 22 indicateurs, ce qui représente 16,5 % de réponses au total.

Le tableau 5.2 en page 68 reprend la liste des 13 sociétés qui établissent un rapport de développement durable ou RSE.

Société
AB INBEV
APERAM
COFINIMMO
IBA
ING
NYRSTAR
ONTEX Groupe
PROXIMUS
ROULARTA
RTL GROUP
SPADEL
UCB Pharma
UMICORE

TABLE 5.2 – Sociétés ayant un rapport DD/RSE

Ce tableau reprend, par ordre alphabétique, l'ensemble des sociétés qui réalisent un rapport de développement durable distinct du rapport annuel.

Nous constatons cependant que parmi les 13 sociétés qui établissent ce type de rapport, seules 6 (en gris) font également partie des sociétés qui répondent à plus de la moitié des critères (voir tableau 5.1 en pages 66 et 67). En effet, l'explication réside dans le fait que seulement 22 indicateurs binaires sont testés pour ce document ce qui représente 16,5 % des indicateurs. Donc ce n'est pas parce qu'une société n'émet pas de rapport de développement durable qu'elle ne répond pas à de nombreux autres indicateurs qui lui permettent de faire partie des sociétés qui répondent par « oui » à la majorité des indicateurs, comme nous l'expliquions précédemment.

5.2 Test lexicographique

Nous avons également testé lexicographiquement un certain nombre de termes différents dans le rapport annuel (plus précisément, le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance d'entreprise) et dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Le tableau 5.3 (en pages 69 et 70) reprend le total des termes a été compté pour toutes les sociétés réunies dans le rapport de gestion et dans la charte de gouvernance d'entreprise ainsi que le nombre de sociétés qui mentionnent ces termes.

Test de comptage	Somme des mots	Somme des sociétés
des mots « contrôle » ou « contrôler »	1951	38
des mots « gouvernance d'entreprise »	1180	38
du mot « loi » ou « lois »	961	38
des mots « respect », « respecter », « respectueux »	837	37
du mot « droit »	783	37
du mot « droit » y compris droit de l'Homme	774	36
des mots « réglementation », « règlement », « régler », « règlementaire »	734	35
du mot « stratégie »	653	38
du mot « environnement »	651	35
des mots « légalité » ou « légal »	647	37
du mot « obligations »	569	37
du mot « norme »	375	37
du mot « santé »	372	31
du mot « social »	359	36
des mots « conflits d'intérêts »	291	35
du mot « intégrité »	211	31
du mot « énergie »	210	22
des mots « parties prenantes » ou « parties intéressées »	192	22
du mot « éthique »	189	33
du mot « transparence »	185	34
des mots « développement durable »	163	17
du mot « partenariat »	122	26
du mot « déchets »	106	16
des mots « rejet » ou « rejeter »	80	11
(Suite à la page suivante)		

Test de comptage	Somme des mots	Somme des sociétés
des mots « gaz à effet de serre »	72	11
du mot « corruption »	63	13
du mot « bien-être »	57	13
du mot « éducation »	56	20
du mot « fraude »	52	23
du mot « équité »	47	14
des mots « délits d'initié »	46	18
des mots « RSE » et « RSO »	45	7
des mots « responsabilité sociétale »	44	17
des mots « droits de l'Homme »	41	9
des mots « gouvernance d'organisation »	39	5
des mots « comportement éthique »	26	9
du mot « syndicat »	24	12
des mots « risques environnementaux »	24	7
des mots « honnêteté » ou « honnête »	11	10
du mot « pollution »	20	7
des mots « égalité des chances »	18	8
des mots « chaine de valeur »	18	5
du mot « honnêteté »	10	4
du mot « redevabilité »	8	6
du mot « pauvreté »	3	3
des mots « comportement responsable »	2	1
des mots « risques sociaux »	1	1
des mots « justice sociale »	1	1
des mots « sphère d'influence »	1	1
des mots « reconnaissance des intérêts »	0	0
des mots « principes de légalité »	0	3

TABLE 5.3 – Pourcentage de rapports DD/RSE

Ce tableau illustre le nombre total de mots que nous avons compté pour chaque locution ainsi que le nombre de sociétés différentes qui les utilisent à au moins une reprise dans l'un de leurs documents.

Nous constatons que, pour les 38 entités, certains termes reviennent assez régulièrement. Par exemple, « contrôle » ou « contrôler » apparaissent très régulièrement. Cependant, la récurrence de ce terme est à nuancer, car la locution « contrôle interne » est régulièrement sortie lors du test. En effet, quasi toutes les sociétés font référence à leurs systèmes de contrôle interne.

En outre, le terme « droit » reprend tous les droits auxquels les sociétés peuvent prétendre ou qu'elles accordent. Nous avons décidé d'exclure les termes « droits de vote », qui, dans le cadre de notre analyse, ne permettent pas déterminer les implications RSE en matière de gouvernance. L'analyse de ce terme permet, pour le reste, de découvrir tout ce à quoi la société se soumet ou tous les droits auxquels elle prête attention tels que les « droits de l'Homme ».

Après ces quelques chiffres de présentation, nous allons à présent tenter de répondre à nos hypothèses sur base des informations collectées. Pour ce faire, nous allons adopter la même structure de présentation que nos hypothèses c'est à dire : les volets gouvernance, social et environnemental.

5.2.1 Volet gouvernance

5.2.1.1 Les sociétés mettent en place une stratégie RSE

Afin de tenter de vérifier l'intégration d'une stratégie RSE dans les processus décisionnels des organisations, nous avons testé différentes locutions. Il convient à présent de les découvrir ainsi que les résultats que cela nous apporte.

(2.1.1) Test lexicographique RSE dans le rapport de gestion

Étant donné que nous cherchons à savoir si la RSE est prévue dans les modes de gestion et dans les processus de décision, il apparaît indispensable de savoir si les locutions « responsabilité sociétale » ou « responsabilité sociale » ainsi que l'abréviation « RSE » reviennent dans le rapport de gestion émis par le conseil d'administration (organe en charge de la gouvernance). Nous avons donc décidé d'intégrer ces locutions dans nos indicateurs.

Le graphique 5.1 en page 72 reprend le nombre de fois que les locutions « RSE » et « responsabilité sociétale » apparaissent par société dans le rapport de gestion et dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.

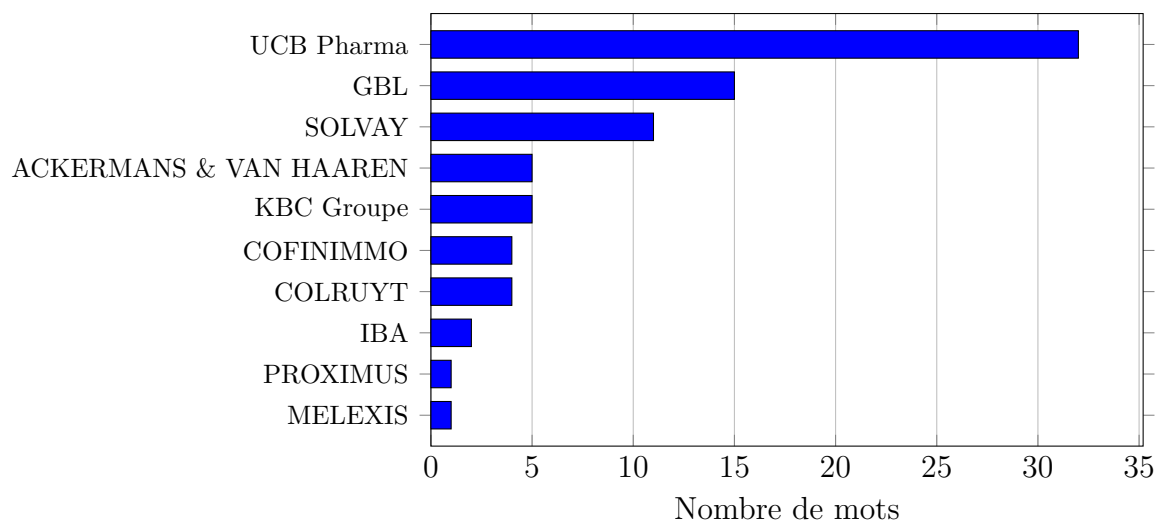


FIGURE 5.1 – Apparition des locutions « RSE », « responsabilité sociétale/sociale » dans le rapport de gestion et dans la déclaration de gouvernance

Ce graphique reprend toutes les sociétés qui font mention des termes évoqués dans leur rapport de gestion. Seules 10 s'y intéressent et ce avec une intensité différente. UCB Pharma y fait mention 32 fois et la GBL à 15 reprises. Solvay, avec ses 11 mentions ferme la marche du podium. Nous constatons encore que parmi ces 10 sociétés, seules 2 ne sont pas issues de la catégorie BEL 20 (IBA et MELEXIS).

Sur base de cette analyse lexicographique, nous pouvons tirer 2 enseignements. Tout d'abord, parmi un échantillon de 38 sociétés, 10 communiquent qu'elles y accordent une certaine importance. Étant donné la faible occurrence de ces termes pour certaines entités (entre 0 et 5), nous ne pouvons pas conclure qu'elles mettent toutes en place une stratégie RSE. Ensuite, cette analyse sera à croiser avec les sociétés qui publient un rapport développement durable ou RSE. En effet, il serait intéressant d'étudier si les sociétés qui écrivent un tel rapport sont les mêmes que celles qui ressortent dans cette analyse. Nous nous y attarderons plus loin dans cette analyse.

Nous allons à présent réaliser notre premier test de comparaison de moyennes selon un test non paramétrique. Nous avons décidé de comparer pour nos 2 échantillons si les moyennes des termes « responsabilité sociétale » sont différentes.

Nous posons les hypothèses suivantes :

- $H_0 : \mu \text{ BEL 20} = \mu \text{ Small caps}$;
- $H_1 : \mu \text{ BEL 20} \neq \mu \text{ Small caps}$.

Nous utilisons un taux de significativité de 5 %.

Les résultats du test sont repris dans la figure 5.2 en page 73.

H1.1

```
test1.1 <- wilcox.test(H1.1$Bel, H1.1$SC)
test1.1
```

```
##
## Wilcoxon rank sum test with continuity correction
##
## data: H1.1$Bel and H1.1$SC
## W = 248.5, p-value = 0.01026
## alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

```
## [1] "The p-value is less than 0.05, then we reject the hypothesis H0 of statistical equality of the means of the two groups."
```

FIGURE 5.2 – Test de moyennes sur les termes « responsabilité sociétale »

La p-valeur est de 0,01026, ce qui signifie qu'il y a 1 % de chance d'avoir les mêmes résultats pour les sociétés du BEL 20 et les small caps si on suppose que H_0 est vraie (et que les moyennes sont exactes). Celle-ci se situe sous 0,05 (seuil de 5 % généralement adopté), ce qui ne nous permet pas d'accepter l'hypothèse H_0 selon laquelle les moyennes des deux groupes sont égales entre elles.

Ce premier test nous permet de déceler une première différence significative entre nos deux groupes de sociétés cotées.

Test lexicographique des mots « responsabilité sociétale/sociale » ou « RSE » dans la charte de gouvernance d'entreprise

Nous avons testé les mêmes termes ainsi que l'abréviation « RSE » dans la charte de gouvernance. Le graphique 5.3 reprend le nombre de fois où les termes « RSE » et « responsabilité sociétale » y paraissent.

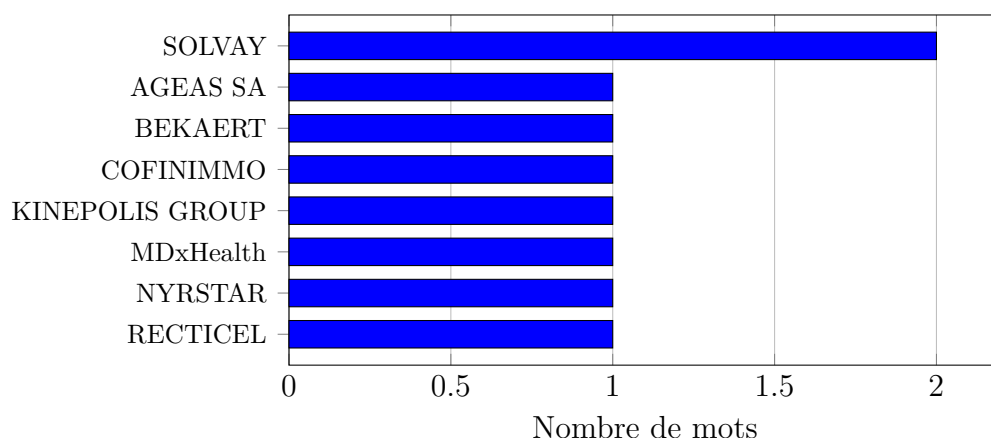


FIGURE 5.3 – Apparition des locutions « RSE » et « responsabilité sociétale/sociale » dans la charte de gouvernance d'entreprise

Ce graphique reprend le nombre de fois que les locutions « RSE » ou « responsabilité sociétale/sociale » apparaissent par société dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Huit sociétés font mention de la responsabilité sociétale dans leur charte de gouvernance et Solvay y fait référence à 2 reprises. Ce faible taux de présence de la RSE dans les chartes nous permet de conclure qu'elle n'est pas vraiment présente dans ce type de document. L'explication réside peut-être dans le fait que d'autres informations y sont communiquées et qu'il ne s'agit sans doute pas du document le plus approprié pour y faire en état.

(2.1.2) Sociétés qui publient un rapport de développement durable/RSE

Treize sociétés de notre échantillon (soit 34 %) réalisent un rapport de développement durable. Il s'agit d'AB Inbev, d'Aperam, de Cofinimmo, d'ING, d'Ontex Groupe, de Proximus, d'UCB Pharma, d'Umicore, d'IBA, de Nyrstar, de Roularta, de RTL Group

et de Spadel. Notons encore que Solvay ne réalise pas de rapport de développement durable ou RSE mais intègre directement toutes les données relatives à la RSE dans son rapport annuel qui se dénomme désormais « rapport annuel intégré ».

Parmi ces 14 observations, nous constatons que seules quatre sociétés pour lesquelles l'on avait recensé les locutions « RSE » ou « responsabilité sociétale/sociale » dans le rapport de gestion, rédigent et publient un rapport de développement durable ou RSE. Il s'agit de Proximus, UCB Pharma, IBA et Solvay. Nous avons également recensé les sociétés qui tiennent compte de la RSE dans leur charte de gouvernance. Si nous croisons les données des sociétés qui parlent de la RSE dans leur charte avec les sociétés qui émettent un rapport RSE, nous recensons 3 sociétés qui remplissent les 3 conditions. Il s'agit de Cofinimmo, Nyrstar et encore une fois Solvay. Comme nous l'avions vu précédemment il s'agissait uniquement d'une brève mention de la RSE.

Solvay est la seule société à intégrer la RSE dans son rapport de gestion, dans sa charte de gouvernance d'entreprise et dans son rapport RSE qui est repris dans le rapport annuel.

(2.1.3) Conclusions

Sur base des différents éléments de réponses récoltés ci-dessus, nous pensons que la majorité des sociétés analysées n'intègre pas la RSE (les chiffres le démontrent) dans leurs publications ou ne disposent pas encore d'une stratégie RSE. Seules UCB Pharma et Solvay (soit 2 sur 38) semblent disposer d'une stratégie RSE et la publient.

Pour conclure, à l'hypothèse « les sociétés mettent en place une stratégie RSE », nous répondons par la négative, car la grande majorité ne semble pas instaurer de stratégie RSE au sein de ses processus décisionnels.

Nous avons fait le postulat que si nous identifions une stratégie RSE, ce serait grâce à la publication par les sociétés de leur stratégie RSE. Étant donné que nous identifions un très faible pourcentage de sociétés en disposant, nous ne pouvons pas affirmer que les sociétés font preuve de transparence en matière de stratégie RSE.

5.2.1.2 Les sociétés respectent les lois et réglementations qui s'appliquent à elles

(2.1.1) Analyse lexicographique pour les termes « droit », « loi », « obligations », « légal » et « règlement/réglementation »

Afin de confirmer, ou pas, notre deuxième question de recherche, nous décidons d'analyser différents termes qui font référence à la gouvernance d'entreprise dans le rapport de gestion et sa déclaration de gouvernance d'entreprise. Il s'agit des mots suivants : « droit », « loi », « obligations », « légal » et « règlement/réglementation ». En effet, comme vu précédemment, ces termes ne nous permettront pas de valider le respect ou non des législations mais de mesurer de manière indirecte l'intérêt des sociétés pour les aspects légaux. Certains termes sont très récurrents donc nous nous attendons à des résultats élevés. Ils sont présents au minimum pour 34 sociétés et au maximum pour la totalité de l'échantillon.

Le graphique 5.4 en page 77 reprend, par société, le nombre de fois que les locutions testées ont été comptées dans le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

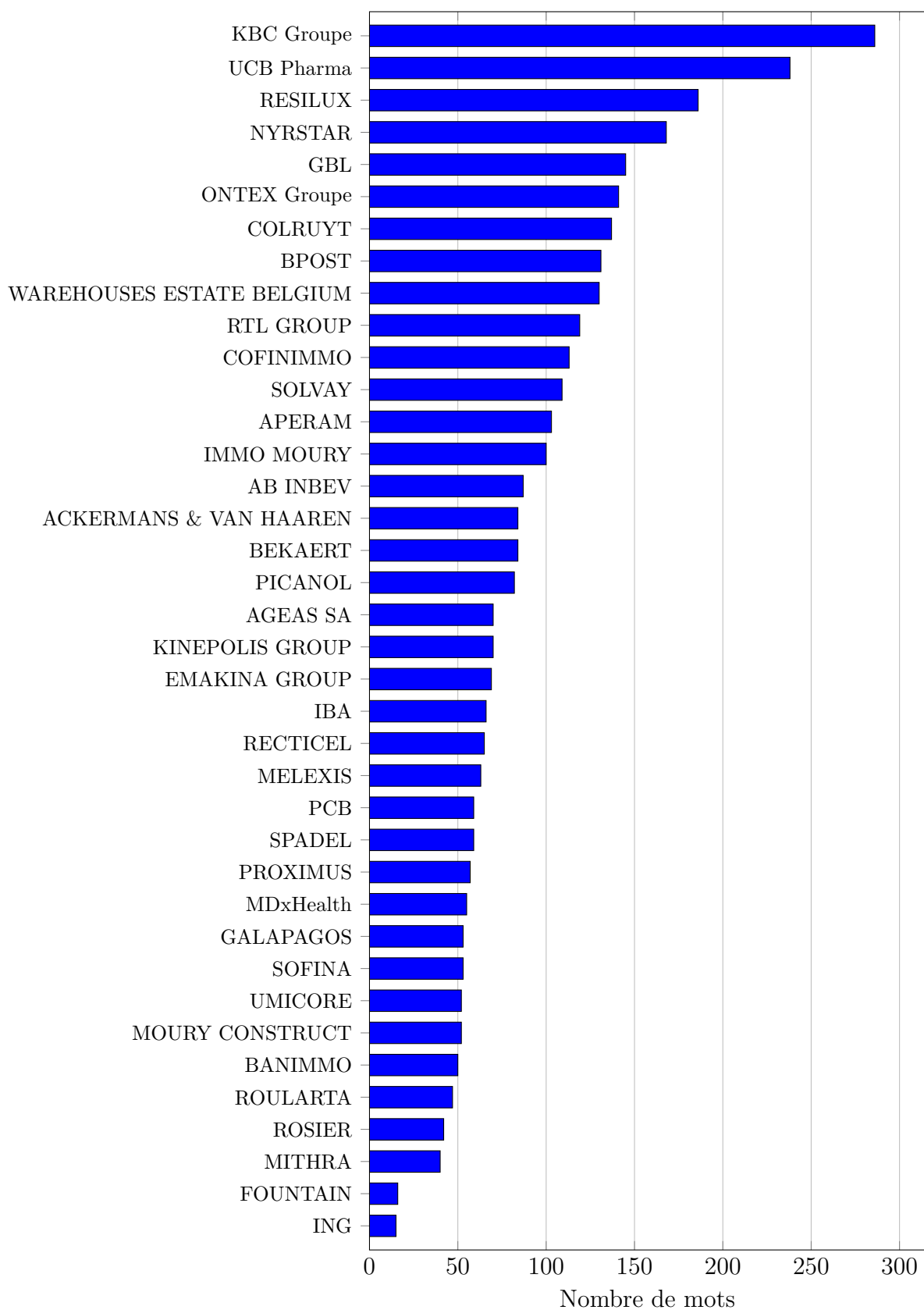


FIGURE 5.4 – Volet gouvernance : utilisation des termes à aspect légal dans le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise

Ce graphique reprend par société le nombre de fois que les locutions suivantes « droit », « loi », « obligations », « légal » et « règlement/règlementation » ont été comptées dans le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Comme nous pouvons le constater, les sociétés utilisent beaucoup ce vocabulaire dans leurs rapports. Seules cinq les utilisent moins de 50 fois dans leur rapport de gestion. Les sociétés semblent énoncer régulièrement (en moyenne 92 fois) différentes lois et réglementations, ce qui nous laisse penser que l'organe de gestion recense les différents règlements applicables et comment ils sont appliqués. De plus, selon les secteurs d'activité, différentes législations s'appliquent. Les sociétés ont l'air de porter un intérêt aux législations qui s'appliquent à elles.

KBC Groupe et UCB Pharma sont particulièrement sensibles à ces locutions et en font mention à plus de 200 reprises.

Nous estimons intéressant d'aller quelque peu plus loin dans cette analyse et de comparer les moyennes de nos deux groupes tel qu'expliqué dans la définition de l'échantillon afin de savoir s'il y a une différence importante entre ces deux types de sociétés cotées concernant la fréquence du terme « légalité » dans les documents analysés. Nous calculons les moyennes sur base des informations issues du rapport de gestion et de la déclaration de gouvernance d'entreprise issue du rapport annuel.

Nous posons les hypothèses suivantes :

- $H_0 : \mu \text{ BEL } 20 = \mu \text{ Small caps}$;
- $H_1 : \mu \text{ BEL } 20 \neq \mu \text{ Small caps}$.

Nous utilisons un taux de significativité de 5 %.

Voici les résultats du test :

H1.2

```
test1.2 <- wilcox.test(H1.2$Bel, H1.2$SC)
test1.2
```

```
##
## Wilcoxon rank sum test with continuity correction
##
## data: H1.2$Bel and H1.2$SC
## W = 174.5, p-value = 0.2992
## alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

```
## [1] "The p-value is greater than 0.05, then we can accept the hypothesis H0 of statistical equality of the means of the two groups."
```

FIGURE 5.5 – Test de moyennes sur le terme « légalité »

La p-valeur est égale à 0,2992 ce qui est supérieur à 0,05. Dès lors, nous ne pouvons pas rejeter H0 selon laquelle les moyennes des deux groupes sont égales.

Ce résultat nous amène à conclure qu'en termes de légalité, les deux groupes de sociétés sont tout autant attentifs et nous ne pouvons pas conclure qu'un des deux groupes utilise moins la locution « légalité » que l'autre dans les rapports de gestion.

Nous passons à présent à l'analyse sous forme de statistique descriptive des données lexicographiques récoltées dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Le graphique 5.6 en page 80 reprend par société le nombre de fois que les locutions suivantes « droit », « loi », « obligations », « légal » et « règlement/règlementation » ont été comptées dans la charte de gouvernance d'entreprise.

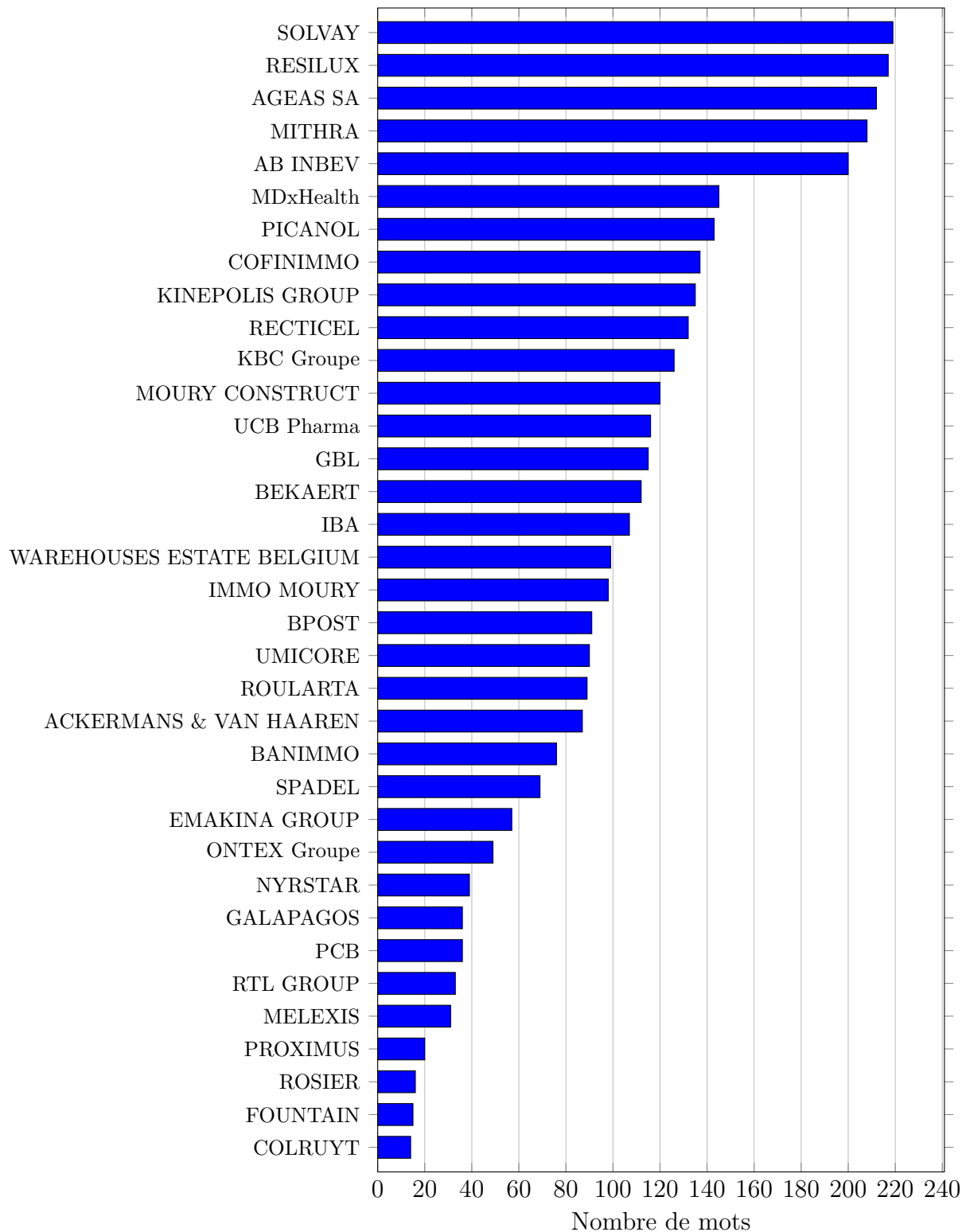


FIGURE 5.6 – Volet gouvernance : utilisation des termes à aspect légal dans la charte de gouvernance d'entreprise

Ce graphique reprend par société le nombre de fois que les locutions suivantes « droit », « loi », « obligations », « légal » et « règlement/règlementation » ont été comptées dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Les résultats sont quelque peu moins élevés et moins homogénéisés. En effet, l'écart-type (61,17) est plus élevé que dans l'analyse du rapport de gestion (57,21). Cela peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises rédigent des chartes très courtes (7 pages) par rapport à d'autres qui donnent beaucoup plus de détails. Malgré la moins grande homogénéité, nous constatons tout de même que ces termes sont à nouveau et, sans grande surprise, très récurrents (en moyenne 100 fois par société).

(2.1.2) Conclusions

Pour conclure, nous pensons que les sociétés sont sensibles au respect des lois et réglementations car elles risquent des poursuites judiciaires en cas de non-respect. De plus, elles semblent divulguer sans trop de confidentialité les dispositions légales qui s'appliquent à leurs activités et parfois, les raisons pour lesquelles elles s'en écartent.

À l'hypothèse, « Les sociétés respectent les lois et réglementations qui s'appliquent à elles. », nous pensons pouvoir répondre par l'affirmative au vu du nombre de sociétés répondant aux critères et du nombre de fois où les termes en relation avec cette hypothèse ont été récoltés. Cependant, nous attirons l'attention sur le fait que l'occurrence des mots testés de ne nous permet pas de conclure à un respect des lois et réglementations, mais plutôt à une tendance ou à un intérêt que les sociétés portent au respect des lois. Notre analyse ne nous permet pas de vérifier que les organisations respectent dans les faits toutes les législations qui s'imposent à elles.

Par contre, ces analyses nous permettent de penser que les sociétés font preuve d'une certaine transparence vis-à-vis des législations qui s'imposent à elles. En effet, elles font référence aux différentes lois, s'y conforment ou s'en écartent et justifient les raisons de ces écarts. L'occurrence des termes relatifs au respect des législations nous laisse à penser que les sociétés sont sensibles à être transparentes pour divulguer les lois applicables, si elles les respectent et dans les cas de non-respect, les raisons de ces non-respects.

5.2.1.3 Les sociétés accordent de l'importance à la transparence de leurs décisions et de leurs actes

Afin de vérifier notre troisième hypothèse et donc de savoir si les sociétés font preuve de transparence notamment en matière de RSE, nous avons décidé de tester les mots « transparence » et « transparent » dans le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance et la charte.

En revanche, nous sommes prudents quant à la notion de transparence, car elle s'applique dans de nombreux domaines. Une société peut faire mention à de très nombreuses reprises des termes évoqués ci-devant sans pour autant être transparente dans le secteur de la RSE. En effet, lors de notre analyse, nous avons constaté que la locution « transparence » était utilisée à plusieurs reprises, notamment, dans « la déclaration de transparence », qui n'a aucun lien avec la RSE. Les locutions testées ne sont jamais que des approximations de l'intérêt que les sociétés portent à la transparence, tous domaines confondus.

Le graphique 5.7 en 83 est le décompte, par société, du nombre de fois où les mots « transparence » et « transparent » ont été recensés dans le rapport de gestion, la déclaration et la charte de gouvernance.

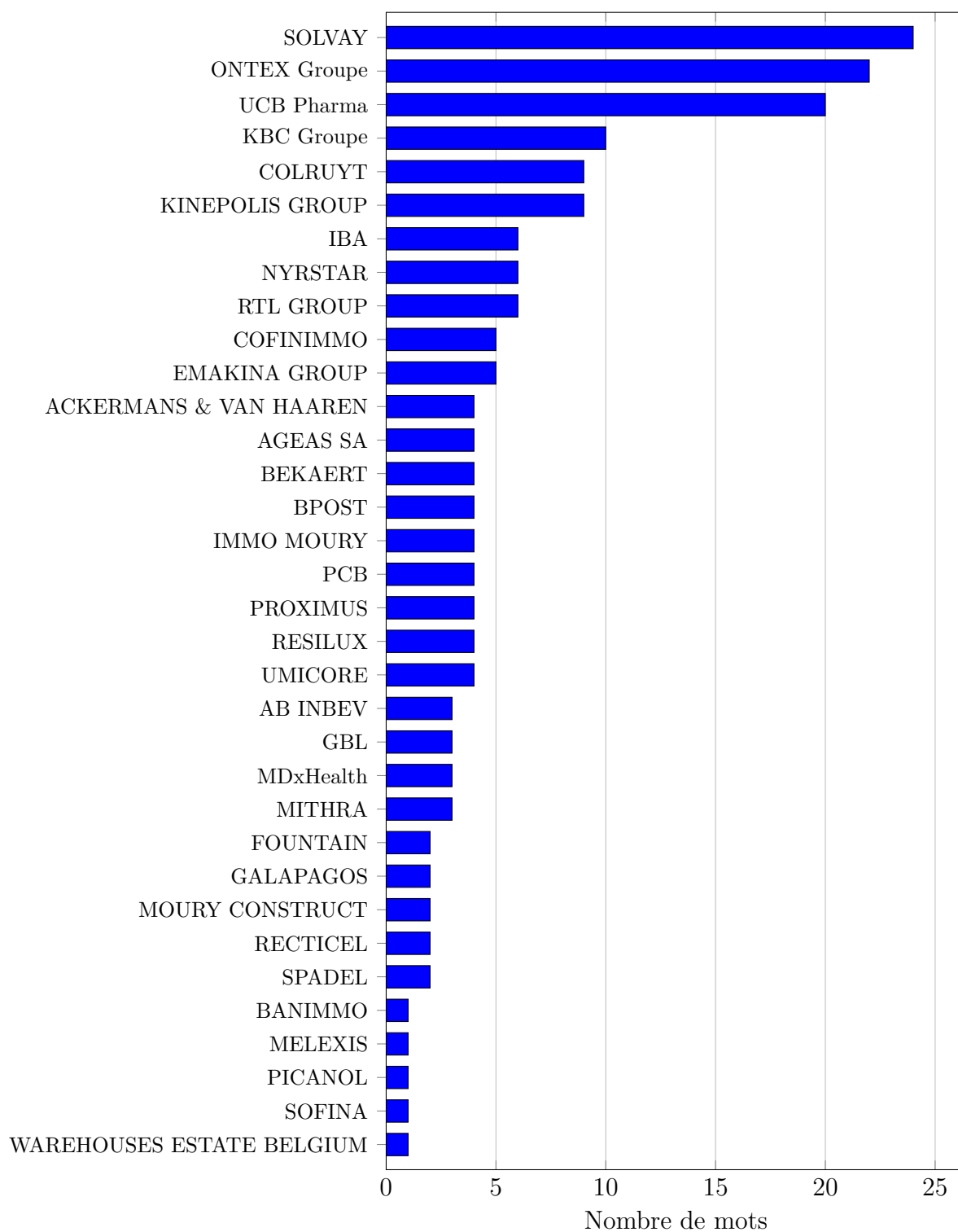


FIGURE 5.7 – Apparition des locutions « transparence » et « transparent » dans le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance et la charte de gouvernance

Tout d'abord, nous constatons que sur notre échantillon de 38 entités, 4 ne font nullement mention de transparence dans aucun document. Il s'agit d'Aperam, ING, Rosier et Roularta. Aperam et ING ne produisent pas de charte de gouvernance, seul le rapport de gestion et la déclaration de gouvernance ont été pris en compte dans ces cas.

Ensuite, il faut analyser avec précaution les résultats obtenus pour la société Sofina pour laquelle nous n'avons pas obtenu la charte de gouvernance. En effet, ses résultats sont plus faibles suite au manque d'analyse de ce document.

De plus, nous sommes prudents quant à l'analyse de cette locution. La collecte de ces termes ne concerne pas uniquement la transparence en matière RSE ce qui rend cet indicateur peu pertinent. Certaines sociétés faisaient mention d'une déclaration de transparence, qui n'a pas de rapport avec la RSE. L'analyse des termes « transparence » ou « transparent » ne permet pas en soi de déterminer si une société est transparente en termes de RSE en tant que tel, car les sociétés peuvent être transparentes en général et dans des domaines très divers. Comme vu précédemment, la transparence RSE s'étudie tout au long du processus RSE et tout au long de l'analyse de différents facteurs contribuant à la RSE. D'autres indicateurs repris dans les volets gouvernance, social et environnemental nous permettront sans doute d'obtenir plus d'information en matière de transparence RSE.

Afin de vérifier si un groupe de société (large caps vs small caps) intègre plus que l'autre les locutions « transparence » et « transparent », nous avons réalisé un test de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Nous posons les hypothèses suivantes :

- $H_0 : \mu \text{ BEL } 20 = \mu \text{ Small caps ;}$
- $H_1 : \mu \text{ BEL } 20 \neq \mu \text{ Small caps.}$

Nous utilisons un taux de significativité de 5 %.

Voici les résultats du test :

H1.3

```
test1.3 <- wilcox.test(H1.3$Bel, H1.3$SC)
test1.3
```

```
##
## Wilcoxon rank sum test with continuity correction
##
## data: H1.3$Bel and H1.3$SC
## W = 232, p-value = 0.1282
## alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

```
## [1] "The p-value is greater than 0.05, then we can accept the hypothesis H0 of statistical equality of the means of the two groups."
```

FIGURE 5.8 – Test de moyennes sur le terme « transparence »

La p-valeur à l'issue de ce test équivaut à 0,1282 ce qui est supérieur à 0,05 et nous conduit à ne pas rejeter H_0 selon laquelle les moyennes des deux groupes sont égales.

Dès lors, sur base de ce test, nous ne pouvons pas constater qu'une catégorie de sociétés cotées plus que l'autre fasse plus mention de la transparence. Toutes les sociétés semblent accorder un intérêt à la transparence, toutes catégories confondues.

(2.1.1) Conclusions

Tous secteurs d'activités confondus, les sociétés mentionnent régulièrement les locutions analysées. qu'elles sont transparentes en matière de RSE.

5.2.2 Volet social

5.2.2.1 Analyse lexicographique de 9 termes

Pour rappel, nous avons regroupé la majorité de nos indicateurs sous 3 volets. Le volet social accorde une importance aux conditions de travail, au bien-être, aux droits de l'Homme, aux relations avec les parties prenantes et avec, notamment, les syndicats. Nous entamons l'analyse de données en relation avec les activités sociales des sociétés afin de vérifier ou non plusieurs hypothèses. Dans un premier temps, nous analysons

tous les indicateurs récoltés en relation avec ce volet. Ensuite, nous affinerons l'analyse dans le détail concernant certains aspects.

Afin d'évaluer l'importance qu'accordent les sociétés aux différents aspects relatifs au social, nous avons testé différentes locutions dans les rapports de gestion et dans la charte de gouvernance. Les termes analysés sont « droits de l'Homme », « social », « risques sociaux », « santé », « éducation », « bien-être », « pauvreté », « parties prenantes » et « syndicats »

Le tableau 5.9 en page 87 nous montre l'importance d'apparition de ces termes.

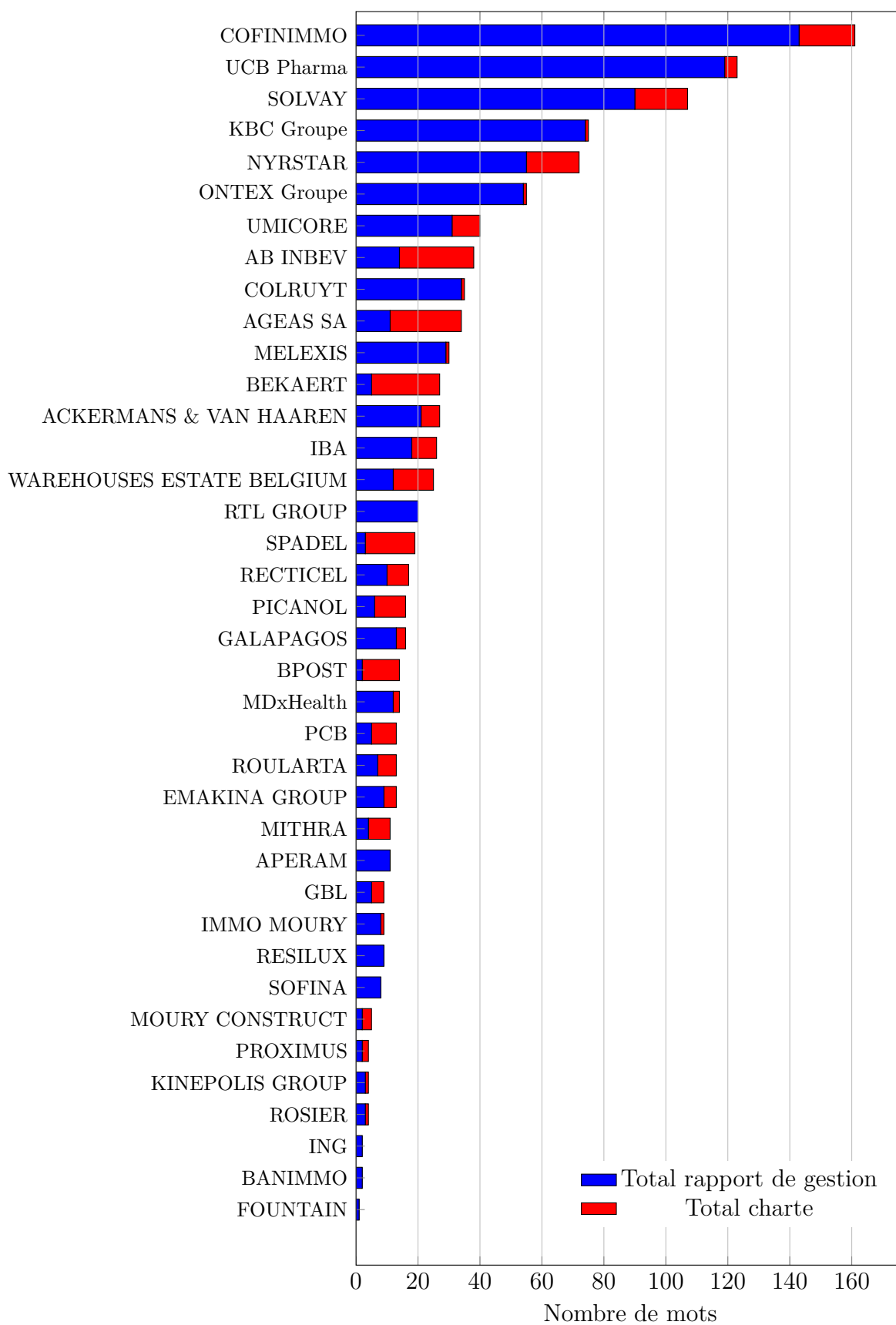


FIGURE 5.9 – Volet social

Cette illustration fait ressortir plusieurs sociétés accordant de l'importance aux locutions testées en relation avec le volet social. La société Cofinimmo est une actrice dans l'immobilier de location et principalement dans les maisons de repos et de soins. L'activité permet peut-être d'expliquer pourquoi elle accorde autant d'importance au volet social. Le bien-être de ses travailleurs et de ses locataires semble primordial au vu de l'analyse du document.

En deuxième lieu, nous retrouvons UCB Pharma. Il s'agit d'une société qui se dote de personnel qualifié auquel elle prête attention. UCB Pharma accorde une grande importance à toutes ses parties prenantes.

Ensuite, Solvay développe également un grand sens social, notamment car son activité demande beaucoup de précautions et engendre de grands risques pour ses travailleurs. Les accidents sont rares, mais existent, entraînant parfois la mort de certains travailleurs. Solvay semble consciente du potentiel et de l'importance de son personnel et de leur formation, raison pour laquelle elle y accorde une telle importance. En quatrième et cinquième position, nous trouvons KBC Groupe et Nyrstar qui semblent accorder beaucoup d'importance aux différents aspects sociaux et sociétaux de leurs collaborateurs bien que leurs activités soient complètement différentes. Nyrstar est active dans le secteur minier entraînant des risques importants pour son personnel, d'où la recrudescence de l'intérêt social. Enfin, Ontex se situe dans le secteur parapharmaceutique, ce qui nous laisse à penser que la justification d'un tel engouement pour le volet social proviendrait des mêmes raisons qu'UCB Pharma.

De plus, nous constatons encore que les sociétés qui répondent moins souvent aux termes analysés (en dessous de 40) disposent de statistiques plus homogènes entre le rapport de gestion et la charte de gouvernance. Les termes sont utilisés autant dans les deux types de documents contrairement aux sociétés du haut du classement qui s'affairent à divulguer sur le plan social principalement dans leur rapport de gestion plutôt que dans la charte de gouvernance, sans doute dû au fait que la charte ne se prête pas à ce type d'informations.

(2.2.1) Conclusions

En conclusion, les sociétés semblent accorder une importance relative aux aspects sociaux. Selon les secteurs d'activités, l'intérêt peut être grandissant. Il nous aurait peut-être fallu un autre type d'analyse par secteur d'activités pour y répondre.

5.2.2.2 Analyse des parties prenantes

Nous passons à présent à l'analyse des données en relation avec le volet social afin de vérifier la première hypothèse.

(2.2.1) Les sociétés prennent en compte les besoins de leurs parties prenantes

Afin d'intégrer au mieux la RSE dans une organisation, il est important d'identifier toutes les parties liées de près ou de loin aux activités de l'organisation. Pour ce faire, nous avons relevé les termes « parties prenantes » ou « parties liées » dans les rapports de gestion et dans les chartes de gouvernance afin de déceler les sociétés qui en faisaient mention et à combien de reprises. Plus le nombre est élevé, plus l'intérêt pour les parties prenantes est grand.

Le graphique 5.10 en page 90 représente cet intérêt.

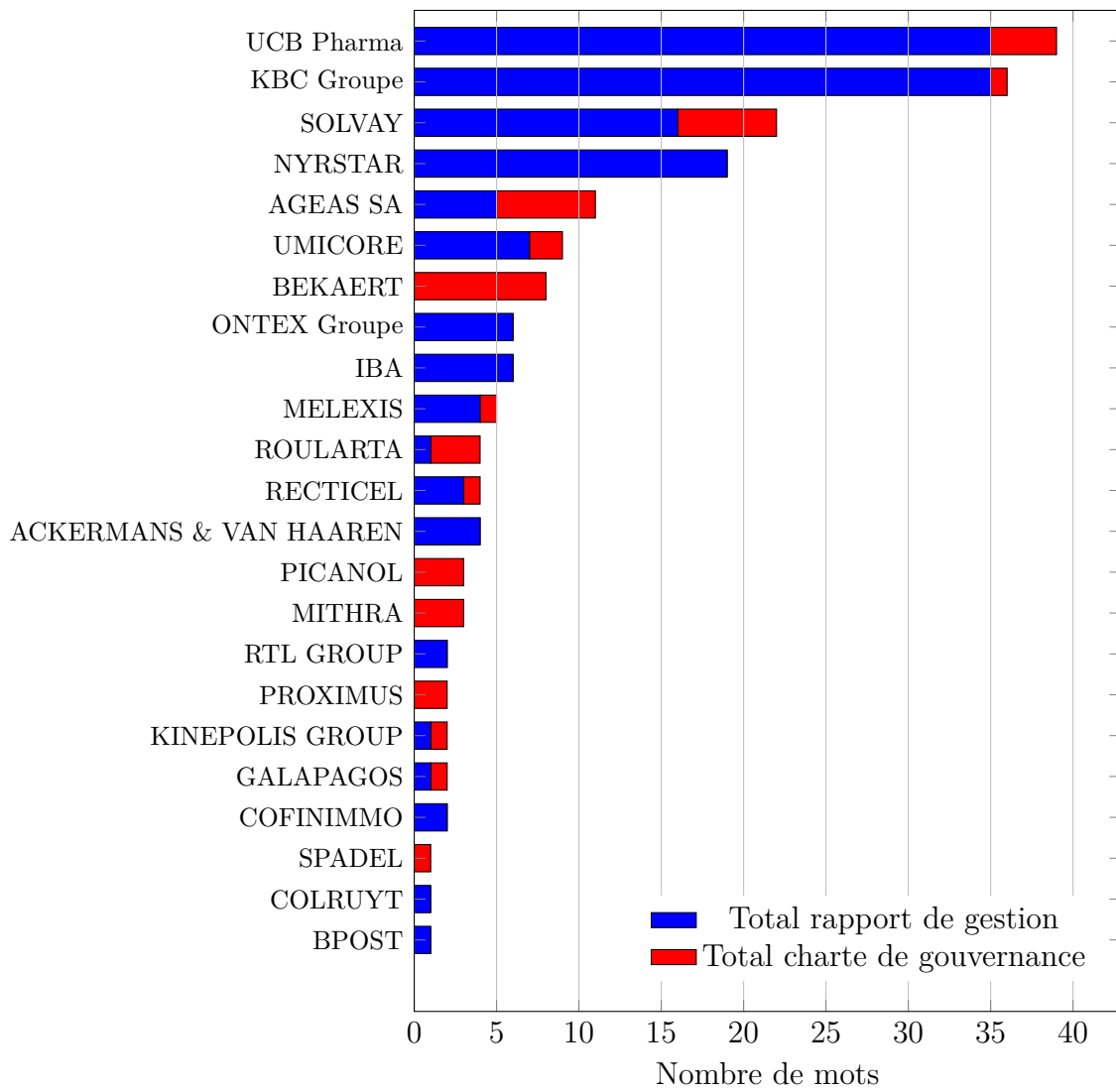


FIGURE 5.10 – Identification des parties prenantes

23 sociétés ont identifié leurs parties prenantes. Une fois encore, quelques sociétés se démarquent plus fortement. UCB Pharma, KBC Groupe, Solvay et Nyxstar ont plus qu'identifié leurs parties prenantes, elles semblent les avoir intégrées dans leur gestion au vu de la récurrence de termes testés. Parmi les parties prenantes, il peut s'agir du personnel, des clients ou des fournisseurs qui entrent en lien direct avec l'activité et la prospérité de l'organisation. Certaines sociétés ont, en outre, identifié et adapté leur gestion selon les attentes et les besoins de certains groupes de parties prenantes.

Pour les sociétés qui publient un rapport en relation avec le développement durable ou la RSE, nous nous sommes également intéressés à savoir si une section de ce rapport est consacrée aux parties prenantes, si elles sont identifiées par la gouvernance d'entreprise, si la société est en mesure d'identifier l'impact de ses activités sur elles, et si l'organisation est également en mesure de les influencer, notamment pour l'adoption de nouveaux modes de vie plus respectueux. Nous nous sommes également intéressés à une catégorie de parties prenantes en particulier : les syndicats afin de savoir si les organisations en tiennent compte. Nous avons utilisé cinq indicateurs afin de déterminer dans quelles mesures les sociétés sont attentives à leurs parties prenantes.

Le graphique 5.11 en page 92 montre le nombre de retours positifs à ces cinq indicateurs.

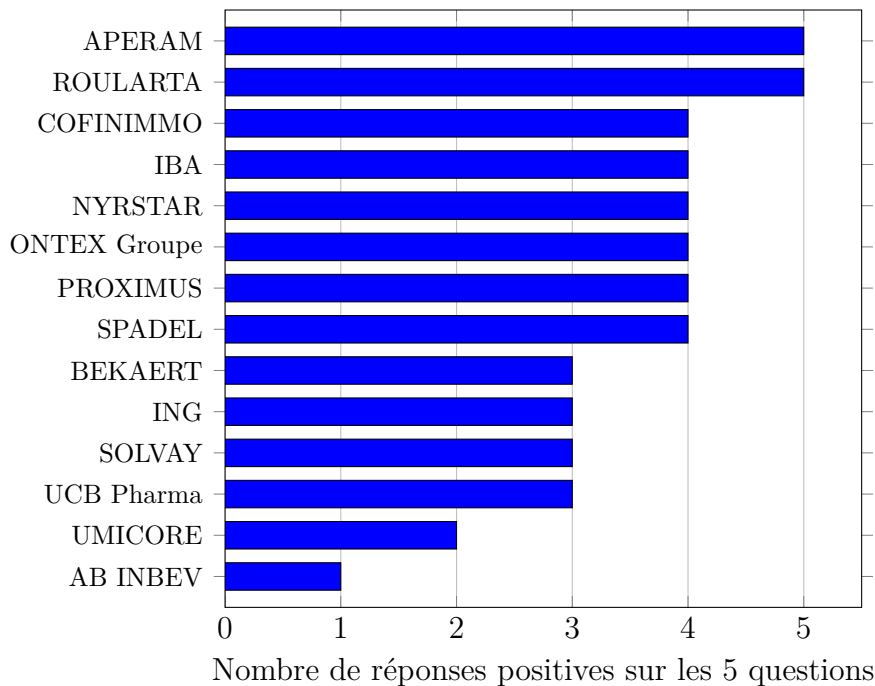


FIGURE 5.11 – Interaction avec les parties prenantes

Dans ce graphique, il s'agit d'une analyse d'indicateurs binaires. Nous constatons que deux sociétés répondent par l'affirmative à l'ensemble des cinq indicateurs testés. Il s'agit des deux sociétés qui font mention de leur communication avec les syndicats. Toutes les autres n'en font pas mention. À l'exception d'AB Inbev et de Umicore qui répondent à moins de la moitié des cinq indicateurs, toutes semblent accorder de l'importance aux parties prenantes, les consultent, les intègrent dans leur gestion et leurs activités et parfois sont en mesure de leur présenter des plans d'amélioration de leur communication. Ces parties prenantes sont, selon les sociétés, consultées via des tables rondes, des questionnaires ou des études.

(2.2.2) Conclusions

De manière générale, la plupart des sociétés font mention de leurs parties prenantes et y accordent un intérêt.

Seuls 23 rapports de gestion font état d'une relation entre l'organisation étudiée et ses parties prenantes. Nous avons appris, selon la norme ISO 26000, qu'il s'agissait d'un vecteur important de développement et d'intégration de la RSE dans les modes de gestion. En soi, 60 % de notre échantillon les énonce au moins une fois dans leurs

rapports, certaines sociétés se contentent d'y faire mention à quelques reprises uniquement contre d'autres qui y font mention, expliquent les relations, comment elles les accueillent et comment elles tiennent compte de leurs besoins.

Sur base du graphique précédent, 5.11 en page 92, nous constatons que ces 14 sociétés intègrent les parties prenantes dans leur gestion, car elles les consultent, s'y intéressent, cherchent à connaître leurs besoins et ce à quoi elles souhaitent que l'organisation soit attentive.

Si l'on recoupe les informations avec celles du graphe précédent, afin de comparer les informations dans les différents documents, nous nous apercevons que parmi les 14 sociétés de ce graphique, six mentionnent à plus de cinq reprises leur intérêt pour leurs parties prenantes. KBC Groupe, Bekaert et Ageas ne publient pas de rapport sur les parties prenantes, mais y font référence à plus de cinq reprises dans leur rapport de gestion.

En conclusion, seules 14 sociétés sur les 38 analysés (soit 36 % de l'échantillon) intègrent leurs parties prenantes à part entière dans leur gestion. Nous estimons ce résultat comme étant faible étant donné l'importance qu'ont, selon la norme ISO 26000, les parties prenantes pour une organisation.

Cependant, pour ces 14 sociétés qui répondent aux critères, nous concluons sur base de l'importance qu'elles accordent qu'elles ont intégré les parties prenantes à part entière dans leur gestion et donc indéniablement dans la mise en place de leurs processus de gestion et de décision. De plus, si nous avons pu obtenir cette information, c'est parce que ces sociétés divulguent et rendent publiques leurs relations avec leurs parties prenantes.

Afin de détecter si un groupe de sociétés plus qu'un autre intègre les considérations de ses parties prenantes, nous avons décidé d'appliquer un test de comparaison des moyennes des occurrences des termes « parties prenantes » et « parties intéressées », tel que collecté dans le rapport de gestion, la déclaration de gouvernance d'entreprise et la charte de gouvernance.

Nous posons les hypothèses suivantes :

- $H_0 : \mu \text{ BEL 20} = \mu \text{ Small caps}$;
- $H_1 : \mu \text{ BEL 20} \neq \mu \text{ Small caps}$.

Nous utilisons un taux de significativité de 5 %.

Voici les résultats du test :

H2.1

```
test2.1 <- wilcox.test(H2.1$Bel, H2.1$SC)
test2.1
```

```
##
## Wilcoxon rank sum test with continuity correction
##
## data: H2.1$Bel and H2.1$SC
## W = 233.5, p-value = 0.1091
## alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0
```

```
## [1] "The p-value is greater than 0.05, then we can accept the hypothesis H0 of statistical equality of the means of the two groups."
```

FIGURE 5.12 – Test de moyennes sur les termes « parties prenantes » et « parties intéressées »

La p-valeur équivaut à 0,1091, ce qui est supérieur à 0,05. Dès lors, nous ne pouvons pas rejeter H0 telle que les moyennes des deux groupes sont égales.

Ce test ne nous permet pas de conclure qu'il y a un groupe de sociétés qui prête plus attention aux desideratas de leurs parties prenantes que l'autre et que, visiblement, les sociétés des deux groupes considèrent leurs parties prenantes.

5.2.2.3 Analyse des formations du personnel

Nous allons à présent tenter de savoir si nous obtenons des résultats nous permettant de répondre à notre hypothèse relative aux formations du personnel. L'hypothèse est la suivante :

Les sociétés mettent en place des formations pour leur personnel

Il nous a semblé important d'étudier si les sociétés forment leur personnel et si elles investissent dans leur capital humain. Pour rappel, la norme ISO 26000 considère le personnel comme étant une partie prenante directement impliquée dans la société. Il convient donc d'analyser quels processus de gestion les sociétés mettent en place afin de permettre à leur personnel d'évoluer et si les investissements dans le capital humain sont divulgués dans un quelconque rapport.

Pour ce faire, nous avons collecté un indicateur dans le rapport de développement durable/RSE afin de savoir si les sociétés dévoilent une information à ce sujet. Nous n'avons pas estimé opportun de tester cette information dans le rapport de gestion, car il s'agit d'une information plus pointue concernant le personnel et qui n'est généralement

pas annoncée dans le rapport de gestion. Dans ce cas-ci, notre population s'élève à 14 sociétés.

Nous avons collecté les informations concernant les formations du personnel auprès de 10 entités. Il s'agit des suivantes : Aperam, Bekaert, Cofinimmo, ING, Nyrstar, Ontex Groupe, Roularta, RTL Group, UCB Pharma et Umicore. Nous avons constaté que les informations relatives aux formations du personnel concernaient généralement les heures totales de formation du personnel et du budget annuel qui y est alloué annuellement.

(2.2.1) Conclusions

Pour conclure, étant donné que notre population est réduite sur base des sociétés qui publient un rapport RSE, nous constatons que 71 % des sociétés analysées forment leur personnel et investissent dans le capital humain qui s'offre à elles et publient ces différentes informations. Le doute que les sociétés disposent de ces statistiques, mais qu'elles ne les incluent pas dans un document subsiste et subsistera tant qu'aucune législation n'obligera ce genre de publication. Nous ne pouvons, dès lors, nous prononcer uniquement sur la transparence de ces 10 sociétés.

5.2.2.4 Analyse des accidents du travail

Le volet social étant assez vaste et concernant un nombre de parties prenantes que nous avons identifié préalablement, il nous est plus facile d'obtenir des informations concernant celles qui sont directement impliquées dans l'activité de la société : les travailleurs. Il s'agit de personnes qui mettent tous les jours leurs services au profit d'une organisation. Il est préférable que ces personnes soient prévenues contre les risques qu'elles encourent en exerçant leur métier et des mesures de protection y relatives. Nous avons donc décidé de collecter des indicateurs afin d'affirmer ou non, l'hypothèse posée :

Les sociétés prennent des mesures pour éviter les accidents sur le lieu de travail.

Toujours dans le volet relatif aux aspects sociaux, nous nous intéressons au personnel des sociétés. Selon les types d'activité, parfois dangereuses, certains accidents au travail et certains décès sont parfois à recenser. Il s'agit évidemment d'informations sensibles et délicates à publier pour ces sociétés. Les causes des accidents ou décès le sont tout autant. Nous nous sommes dès lors penchés sur la question afin de savoir si les entreprises révèlent ce genre d'informations dans leur rapport de développement durable/RSE.

Six sociétés sur les 14 établissent ce type de rapport (soit 42 %) publient des informations en relation avec les accidents de travail, les temps d'arrêt de maladie et les décès. Il s'agit d'Aperam, de Bekaert, d'Ontex Groupe, de Nyrstar, d'UCB Pharma et d'Umicore.

Nous voudrions apporter une certaine limite par rapport à cet indicateur. En effet, nous avons constaté que les six sociétés qui publiaient de telles informations avaient dû faire face durant l'exercice étudié à de tels accidents ou décès. Nous pensons dès lors que d'autres sociétés sont sans doute en mesure de publier de telles informations, mais ne l'ont pas fait, car elles n'ont pas eu de cas d'accidents ou de décès à recenser durant l'exercice étudié. Ce n'est donc pas uniquement, parce que nous obtenons l'information pour six sociétés que les huit autres qui réalisent un rapport RSE ne seraient pas en mesure de fournir de telles données.

La seconde limite que nous voudrions apporter à cet indicateur est en relation avec l'activité des six sociétés. En effet, la moitié des sociétés est issue du secteur industriel (mines ou transformations de métaux). Nous savons que le personnel exerce des fonctions à risque, manutentionne des matériaux et machines dangereux. Les risques pour le personnel dans ce type de secteur est nettement plus élevé que dans le secteur des services par exemple. Dès lors, il n'est pas très étonnant que les sociétés où les risques sont plus élevés se retrouvent dans les résultats de ce test.

(2.2.1) Conclusions

Nous obtenons les informations de certaines sociétés et, comme déjà expliqué, cela réside peut-être dans le fait que toutes n'ont pas ce type de données à communiquer.

5.2.3 Volet Environnemental

5.2.3.1 Analyse lexicographique de 8 termes dans le rapport de gestion

Nous allons à présent passer au troisième et dernier volet d'analyse. Nous avons émis une hypothèse relative à ce volet. Il s'agit d'un domaine en matière de RSE très large et pour lequel une série d'indicateurs différents auraient pu être collectés selon les activités de chaque société analysée. Nous avons cependant constaté que toutes les sociétés émettent des déchets. Il nous a semblé dès lors intéressant d'analyser les émissions de gaz à effet de serre des sociétés afin de pouvoir les comparer.

Pour ce faire, nous avons émis l'hypothèse suivante à laquelle nous tentons de

répondre :

Les sociétés sont conscientes de leurs émissions de gaz à effet de serre et les mesurent.

Dans ce volet relatif à l'environnement, nous avons choisi, comme indicateurs, différentes locutions : « environnement », « risques environnementaux », « gaz à effet de serre », « rejet/rejeter », « énergie », « déchets », « pollution » et « développement durable ». La présence de ces différents termes doit nous permettre de conclure que les sociétés sont sensibles aux problèmes environnementaux ou non. Plus ces termes sont présents dans les documents analysés, plus les sociétés sont attentives et tendent à respecter l'environnement en engageant différentes actions de différents types, à différents niveaux et parfois même avec différentes classes de parties prenantes.

Le graphique 5.13 en page 98 montre les occurrences aux termes donnés ci-dessus.

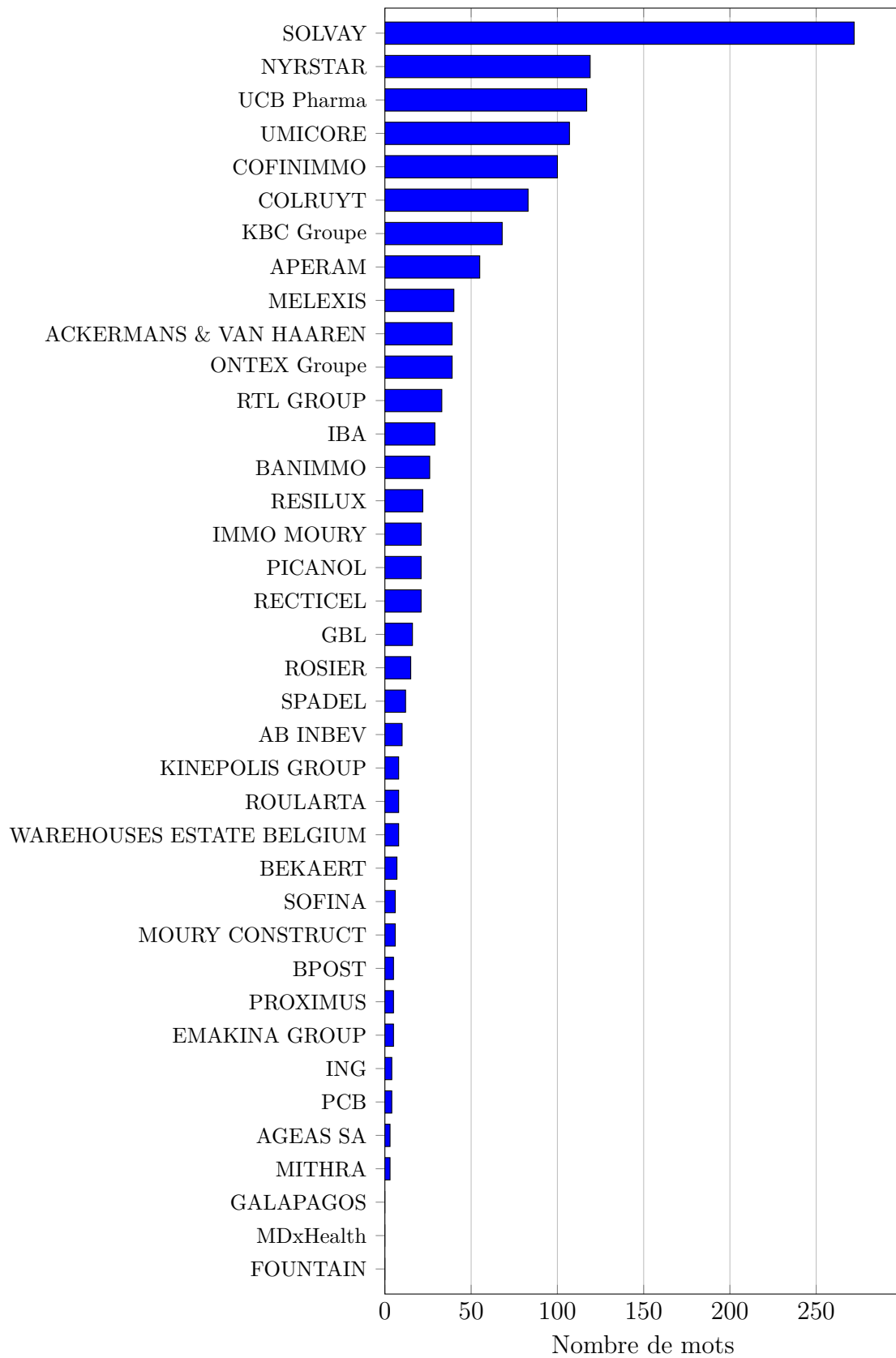


FIGURE 5.13 – Analyse pour le volet environnement

Afin d'analyser la section environnementale, différentes locutions ont été comptées dans les documents habituels. Ce graphique reprend pour l'ensemble des termes testés leur occurrence dans le rapport de gestion et la charte de gouvernance d'entreprise.

Solvay arrive en tête avec 272 observations sous ce volet. L'activité chimique du groupe n'est sans doute pas anodine. Nyrstar, société active dans le domaine minier et métallurgique compte 119 observations et UCB Pharma, société pharmaceutique en compte 117. Umicore se place en 4e position avec 107 observations. Cofinimmo et Colruyt suivent avec un intérêt important pour tous les aspects environnementaux. Nous avons déjà constaté lors d'analyses précédentes leur intérêt pour la RSE en général. Nous recensons moins de termes en relation avec l'environnement dans les sociétés small caps. Seules Fountain, MDxHealth et Galapagos ne font jamais référence à des termes en relation avec l'environnement. Peut-être n'y accordent-elles pas d'importance ou ne publient-elles rien concernant ce volet-là ?

De plus, nous constatons également que cette analyse porte sur 8 termes, les valeurs sont parfois très éloignées les unes des autres. La moyenne équivaut à 35 occurrences avec un écart-type de 52 unités.

Enfin, nous remarquons que les sociétés qui développent un grand volet environnemental sont celles qui ont une activité de type industriel tel que métallurgique, chimique ou médical/pharmaceutique. Nous avons déjà constaté cette tendance lors de l'analyse des accidents au travail dans le volet social. Nous avons décidé de croiser ces données avec celles récoltées dans les rapports de développement durable/RSE des sociétés pour lesquelles nous en disposons. Dix sociétés expliquent leurs démarches environnementales dans ces documents. Il s'agit de 71 % de l'échantillon étudié dans ce cas de figure là. Les sociétés sont : AB Inbev, Aperam, Ontex Groupe, Proximus, Solvay, UCB Pharma, Umicore, Nyrstar, Roularta et Spadel. Les quatre sociétés qui se situent en tête du classement précédent figurent parmi celles qui dévoilent leur stratégie de développement durable dans leurs documents.

Afin de vérifier si certaines sociétés utilisent plus le terme « environnement » que d'autres sociétés, nous avons scindé les sociétés analysées selon leur catégorie boursière et leur avons appliqué un test non paramétrique de comparaison de moyenne.

Nous posons les hypothèses suivantes :

- $H_0 : \mu_{\text{BEL 20}} = \mu_{\text{Small caps}}$;
- $H_1 : \mu_{\text{BEL 20}} \neq \mu_{\text{Small caps}}$.

Nous utilisons un taux de significativité de 5 %.

Les résultats du test sont repris dans la figure 5.14 en page 100.

H3.1

```
test3.1 <- wilcox.test(H3.1$Bel, H3.1$SC)
test3.1

##
## Wilcoxon rank sum test with continuity correction
##
## data: H3.1$Bel and H3.1$SC
## W = 248, p-value = 0.04785
## alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0

## [1] "The p-value is less than 0.05, then we reject the hypothesis H0 of statistical equality of the means of the two groups."
```

FIGURE 5.14 – Test de moyennes sur le terme « environnement »

La p-valeur de ce test est égale à 0,0485 ce qui est, à peine, inférieur à 0,05. Dès lors, nous ne pouvons pas accepter H_0 selon laquelle les moyennes des deux groupes de sociétés analysées sont égales entre elles. Cependant il est utile de noter que la p-valeur se rapproche fortement de 0,05 et qu'il faut donc considérer ce rejet avec plus de précautions que le premier relatif à l'hypothèse 1.1 (en page 73).

5.2.3.2 Conclusions

D'une manière générale, presque toutes les sociétés accordent une importance relative à l'environnement et à l'impact qu'elles ont sur l'environnement. Nous concluons sur le fait que presque toutes les sociétés analysées (92 %) identifient leurs impacts sur l'environnement et y accordent une importance relative dans leur gestion et leurs processus décisionnels. De plus, si nous pouvons tirer cette conclusion, c'est évidemment parce qu'elles font preuve d'intérêts et veulent publier ce type d'informations.

Ce test non paramétrique nous permet de constater que les deux groupes boursiers de sociétés n'ont pas des moyennes égales. Cependant l'importance de rejet de ce test est faible (0,0485 pour un seuil de significativité de 0,05).

5.2.4 Résultats de la résultante des trois volets

Pour conclure cette analyse par rapport à la transparence des informations, nous avons constaté qu'analyser les locutions « transparence » et « transparent » ne nous permettait pas de dégager de réponses pour l'hypothèse 1.3. Par contre, nous constatons que nous obtenons pour toutes nos autres hypothèses des réponses via les indicateurs collectés. L'absence d'information est également considérée comme une réponse aux hypothèses. Évidemment, il faut mettre nos réponses en vis-à-vis avec le fait que les sociétés ne publient sans doute pas toute leur démarche RSE. Nous constatons donc une certaine transparence, d'autant plus pour les sociétés publiant un rapport de développement durable ou RSE. Pour les sociétés qui n'en publient pas, nous ne pouvons pas dire qu'elles sont moins transparentes au niveau du rapport de gestion et de la charte de gouvernance d'entreprise. Elles le sont tout autant sur base des documents analysés. Il nous est uniquement plus difficile d'obtenir des informations au niveau RSE.

5.3 Conclusion de l'analyse des données

Pour conclure l'analyse des données, nous constatons pour le volet gouvernance que la majorité des sociétés n'a pas publié de stratégie RSE. La plupart ne semble pas en disposer.

Concernant le respect des lois et réglementations, les sociétés y sont sensibles et mentionnent avec une grande occurrence les termes analysés. Cependant les techniques d'analyse utilisées ne nous permettent pas de conclure au respect des lois et réglementations par les sociétés. Il faudrait se situer en interne pour avoir les informations.

En matière de transparence, les sociétés analysées en font beaucoup mention dans leurs documents. Cependant, la transparence peut concerner des domaines autres que la RSE. Les résultats de cette analyse sont à prendre avec précautions.

Concernant le volet social, toutes les sociétés semblent y accorder une importance. Comme mentionné dans la partie y relative, il semblerait que l'importance des aspects

sociaux soit en corrélation avec le secteur d'activités dans lequel opèrent les sociétés. Il nous aurait fallu utiliser une autre analyse pour le démontrer.

Par rapport aux parties prenantes, les sociétés accordent une importance variable. Celles qui les mentionnent dans leur rapport de gestion tentent d'aller plus loin dans le processus en les identifiant, les consultant et en leur trouvant des solutions d'améliorations.

Au niveau de la formation du personnel et des accidents de travail, nous ne pouvons pas tirer une conclusion sur base des 38 sociétés étant donné que nous ne nous sommes intéressés qu'à celles qui publient un rapport DD/RSE. Parmi les 14 sociétés, 10 divulguent des informations concernant la formation du personnel et 6 sur les accidents et décès au travail. Nous pensons que toutes les sociétés doivent, à un moment ou à un autre, former leur personnel et qu'elles pourraient toutes le mentionner. Cela pourrait intéresser le futur profil.

Enfin, concernant le volet environnemental, la plupart des sociétés n'utilisent pas beaucoup le vocabulaire analysé. Par contre, selon le secteur d'activités, certaines sociétés l'utilisent beaucoup. Nous constatons que certaines sociétés du BEL 20 par exemple issues du secteur financier (qui est un secteur qui n'émet pas beaucoup de rejet et de déchet) utilisent beaucoup moins souvent les termes analysés que certaines sociétés ayant des activités plus polluantes (catégories boursières confondues).

Sur base de notre analyse selon Wilcoxon-Mann-Whitney, nous constatons a posteriori que notre supposition de départ ne se confirme pas exactement. Sur les cinq tests de comparaison de moyennes, seuls deux nous indiquent que les moyennes des deux groupes sont différentes et avec un faible rejet pour le dernier.

Pour les trois autres tests réalisés nous ne pouvons pas rejeter H_0 selon laquelle les moyennes sont égales entre elles car les p-valeurs sont nettement supérieures à notre seuil de significativité. Dès lors nous ne pouvons pas dire que les moyennes des catégories boursières sont différentes.

Recul critique

Au terme d'un travail d'une telle ampleur et demandant un tel investissement, nous pensons opportun de prendre un peu de recul par rapport au travail en lui-même, à sa réalisation, aux pistes qui ont été abordées, à la méthodologie utilisée, à l'échantillon, à l'analyse de données réalisées et aux tendances de gouvernance actuelles.

Tout d'abord, concernant la définition de notre échantillon, celui-ci n'a pas été établi par hasard. En effet, afin d'obtenir de l'information et dans une certaine abondance, nous nous sommes immédiatement orientés vers un échantillon de sociétés cotées. Nous savions, dès le départ, que nous disposerions d'informations au vu des obligations légales de publications qui incombent à ce type de sociétés. Les plus petites sociétés n'ont pas d'obligations pour les rendre publiques, mais peuvent le faire sur base volontaire. Concernant cet apport critique, nous concluons que notre échantillon est biaisé dès de départ par la force des choses. Nous n'aurions pas pu sélectionner de petites sociétés car nous n'aurions pas pu collecter d'informations à l'exception du fait qu'elles ne disposent pas d'informations à publier.

Toujours, concernant l'échantillon, nous aurions pu investiguer des sociétés d'une autre forme juridique telles que les sociétés coopératives actives dans des secteurs comme l'agro-alimentaire (selon nous ce type de structure laisse plus de liberté à l'interaction avec les parties prenantes). Cependant nous aurions eu énormément de difficultés à nous procurer les rapports annuels. Nous avons également supposé qu'elles ne réalisent pas, ou peu, de rapports DD/RSE.

Notons encore que nous n'avons pas su obtenir des documents des mêmes années pour toutes les sociétés. Nous avons obtenu pour certaines sociétés un rapport annuel de l'exercice 2014 et pour d'autres celui de 2015. Il est également arrivé que le rapport DD/RSE ne soit pas nécessairement de la même année que le rapport annuel, pour une même société. En effet, certaines sociétés ne réalisent pas un rapport DD/RSE chaque année. Cependant, cela n'altère pas la qualité des informations à disposition mais il est

important d'informer le lecteur sur ce point.

Selon notre technique de collecte des données, qui se base principalement sur une analyse lexicographique, la fréquence des locutions ne nous permet pas de démontrer un respect des termes testés par la société car nous utilisons une méthodologie indirecte. Prenons l'exemple du terme « environnement », sa récurrence dans les documents ne nous permet pas de conclure à un respect de l'environnement de la part des organisations analysées. L'occurrence nous permet uniquement de penser que l'organisation a un intérêt pour cet aspect-là. Seule une analyse en profondeur des documents analysés nous permettrait de déterminer si une société respecte l'environnement ou non.

À cela s'ajoute le fait qu'un terme tel qu'« environnement » s'utilise dans différents contextes. Certaines sociétés faisaient mention de leur « environnement financier », ce qui n'est nullement en relation avec l'idée sous-entendue que nous voulions obtenir. Dès lors, nous ne pouvions pas considérer la présence de ce terme dans notre analyse lexicographique.

Notons encore que nous avons principalement analysé des indicateurs lexicographiques. Pourtant, nous avons également collecté des indicateurs descriptifs mais nous ne les avons pas utilisés car, pour la plupart d'entre eux, ils résultaient d'obligations légales en matière de publications. Prenons l'exemple de l'indicateur suivant que nous avons collecté : « la société constitue-t-elle un comité de nomination ? » Il s'agit d'une obligation légale d'en constituer un et de le mentionner dans la déclaration de gouvernance. Dès lors, ce type d'informations devenait sans importance car toutes les sociétés se soumettent à ces obligations de constitution de comités spécialisés et de publication de telles informations.

Ensuite, nous souhaitons quelque peu remettre en question notre analyse de données. Nous avons, dans un premier temps, analysé les données sur base de statistiques descriptives afin de découvrir certaines tendances telles qu'expliquées précédemment. Nous avons trouvé certains résultats très intéressants. Cependant, nous ne pouvions pas nous contenter de statistiques descriptives. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de regrouper les sociétés analysées selon leur catégorie boursière respective, c'est-à-dire, la catégorie des large caps ou sociétés du BEL 20 ainsi que les small caps. Nos échantillons étant dès lors trop petits pour réaliser un test en relation avec la loi Normale, nous nous sommes tournés vers les tests non paramétriques et plus précisément de comparaison de moyennes afin de faire ressortir certains résultats plus parlants. Nous regrettons que nos deux catégories soient inférieures à 30 afin d'utiliser

la loi Normale dans notre analyse.

Concernant ce test non paramétrique, nous constatons que notre supposition préalable ne se vérifie pas vraiment.

Nous pensons a posteriori qu'appliquer ce test en fonction de deux groupes formés selon les secteurs d'activités dans lesquelles opèrent les sociétés auraient peut-être donné des résultats plus marquants.

TROISIÈME PARTIE

Conclusion

Au terme de ce travail et suite à la démarche utilisée, nous estimons important de rappeler nos questions de recherche ainsi que les résultats que nous avons obtenus.

Tout d'abord, nous avons cherché à savoir si la gouvernance d'entreprise intègre les principes de la RSE tels que repris dans la norme ISO 26000. Ensuite, notre seconde question de recherche, relative à la transparence de la RSE dans la gouvernance d'entreprise, permet de confirmer la première. En effet, nous pouvons détecter cette transparence dans les modes de gouvernance via les différents documents étudiés.

Ensuite, notre analyse nous permet de conclure que la grande majorité des sociétés ne dispose pas d'une stratégie RSE, selon nos critères utilisés reposant sur la norme ISO 26000. Elles sont attentives à différents aspects constituant la RSE et appliquent certaines mesures afin de tendre vers une application partielle de la RSE mais une stratégie intégrale et appliquée à tous les niveaux semble être difficile à intégrer dans une société dans son ensemble.

En outre, en termes de transparence RSE, nous avons obtenu certaines informations, ce qui signifie, selon nous, que les sociétés sont transparentes pour ces informations. Nous constatons cependant que toutes les sociétés de la catégorie boursière BEL 20 ne publient pas un rapport de développement durable ou RSE bien que nous supposons qu'elles disposent de ce type d'informations. Nous regrettons qu'elles ne prennent pas la peine de les synthétiser et de les publier dans un document spécifique, sorte de vitrine de leur intérêt responsable qui pourrait éventuellement se traduire en avantage concurrentiel.

De plus, nous avons réalisé notre analyse sur base de la norme ISO 26000 publiée en 2010. Ce référentiel a donné une certaine direction à notre recherche, qui n'aurait sans doute pas été la même si nous avions utilisé un autre référentiel disposant d'une autre approche. Nous constatons au terme de cette étude, que cette norme qui est récente, constitue un avantage pour les sociétés. En effet, elle correspond aux modes de gestion et tendances actuels dans toutes les matières. Elle semble proposer un large éventail de résultat que les sociétés peuvent atteindre si elles prennent des mesures adéquates. Enfin, elle a été publiée en 2010, ce qui n'empêche pas les sociétés étudiées de se l'être appropriée avant la publication des documents analysés dans notre étude.

Cependant, nous relevons certaines difficultés à l'utilisation de cet outil. Tout d'abord, son accès est payant, ce qui constitue un frein important et d'autant plus pour les sociétés telles que les PME car elles ne savent pas mettre en œuvre toutes les propositions de recommandations car leur organisation est trop petite et ne dispose

pas toujours des ressources nécessaires pour implémenter la RSE. Ensuite, elle propose différents résultats où la RSE a été intégrée mais il manque, selon nous, d'explications quant à la concrétisation des différents processus au sein de l'organisation des sociétés pour tendre aux résultats proposés par la norme.

Par conséquent, ceci nous amène à penser que les résultats de notre étude n'auraient peut-être pas été identiques si notre analyse avait été menée sur base d'un autre référentiel. Par la même, si un nouveau référentiel traitant du même sujet devait voir le jour, nous pensons qu'il serait intéressant de mener une étude similaire afin de constater les nouveaux résultats et de comparer les deux référentiels.

Par ailleurs, comme expliqué dans ce travail, dans certains secteurs d'activités, la concurrence s'intensifie et les sociétés semblent au bout de leur capacités d'innovation pour surprendre et attirer la clientèle exigeante. Dès lors, nous faisons l'hypothèse qu'introduire la RSE dans les modes de gestion et de décisions serait un nouvel atout pour les sociétés afin de se démarquer d'une concurrence tenace. Évidemment, nous souhaitons que cela ne se fasse pas au détriment de la Société, que les informations divulguées soient correctes et le reflet de réelles actions entreprises au sein de l'organisation. Dans le cas contraire, ce serait la RSE dans son ensemble, et pour toutes les sociétés sincères, qui serait menacée dans son intégrité et dans son essence même.

Toutefois, ceci nous amène à penser également aux différentes actualités en matière de gouvernance qui ont bouleversé le paysage politique en Belgique lors de l'année écoulée. Cela semblerait dû au vide juridique existant pour ce type de structure. Nous espérons que des valeurs telles que la sincérité et l'honnêteté reviendront rapidement dans les rangs des personnages politiques. Il semblerait que ces personnes aient une influence importante en termes d'image et doivent montrer l'exemple pour les sociétés. Il est important qu'elles appliquent des principes de RSE pour elles-mêmes et les organisations dans lesquelles elles exercent une influence importante. Nous espérons que ce vide juridique sera comblé et que la population pourra reprendre confiance en les décideurs politiques. Cependant, étant donné que la problématique et l'échantillon de ce mémoire ont été défini avant l'explosion de ces actualités, nous n'avons pas étendu notre étude à ce type de structures. Par contre, nous pensons, qu'à l'avenir, cette actualité pourrait faire l'objet d'une étude similaire à celle que nous exposons dans ce mémoire.

Bibliographie

- BADREDDINE, C., (2004, décembre), Distributions et coûts d'agence : le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada. Récupérée 27 décembre 2016, à partir de http://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/06/CHABBOU__Badreddine__essai.pdf
- CAPRON, M. & PETIT, P., (2011, juin 1), Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9, Récupérée 8 septembre 2016, à partir de <https://regulation.revues.org/9142>
- CES UNIVERSITÉ DE LIÈGE, (2010), CES ULg - approche théorique alternative [Centre d'économie sociale université de Liège]. Récupérée 2 septembre 2016, à partir de http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/notes-de-synthese/gouvernance/approche-theorique-alternative
- CHARREAUX, G., (1996, mai), Vers une théorie du gouvernement des entreprises [Laboratoire d'économie et de gestion]. Récupérée 19 décembre 2016, à partir de <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>
- CHARREAUX, G., (2002, février), Quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive. Récupérée 2 septembre 2016, à partir de <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/010401.pdf>
- CHARREAUX, G., (2011, avril), Quelle théorie pour la gouvernance ? de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale [Laboratoire d'économie et de gestion]. Récupérée 2 septembre 2016, à partir de <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1110402.pdf>
- Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria, (nodate), Récupérée 4 août 2017, à partir de <http://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
- FOURNIER, C., (2016, octobre 12), Les meilleurs patrons du monde misent désormais sur la RSE [La RSE et le développement durable en entreprise : e-RSE.net].

- Récupérée 24 octobre 2016, à partir de <http://e-rse.net/patrons-ceo-investissem-ent-rse-22296/>
- GREENWASHING, (2012), Définition du greenwashing [Greenwashing.fr]. Récupérée 24 octobre 2016, à partir de <http://www.greenwashing.fr/definition.html>
- GUBERNA, (2012), Lexique. Récupérée 27 septembre 2016, à partir de <http://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/7%20Lexique.pdf>
- HUYNH-QUAN-SUU, C., (s.d.), Étymologie du terme "gouvernance". Récupérée 16 décembre 2016, à partir de http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf
- ISO, (2010a), [Discovering_iso_26000.pdf](#) [ISO]. Récupérée 21 octobre 2016, à partir de http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf
- ISO, (2010b), ISO 26000 :2010(fr), lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale [ISO plateforme de consultation en ligne (OBP)]. Récupérée 27 septembre 2016, à partir de <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>
- Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 - Code 2009 - [cg_code_belgium_12mar2009_fr.pdf](#), (nodate). Récupérée 21 mai 2017, à partir de http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_belgium_12mar2009_fr.pdf
- OCDE, (2004), Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE - édition 2004. Récupérée 23 août 2016, à partir de <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>
- SPF ÉCONOMIE, (2013a), Corporate governance. Récupérée 2 septembre 2016, à partir de http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Reglementation_financiere_comptable/Corporate_governance/#.WFO7o2fNJ0x
- SPF ÉCONOMIE, (2013b), Responsabilité sociétale des entreprises [SPF économie, p.m.e., calsses moyennes et energie]. Récupérée 10 août 2016, à partir de http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/responsabilite_societale_des_entreprises/#.WFPHCmfNJ0x

Annexes

Annexe A

Article 96 du Code des sociétés

Art. 96.[1 §1^{er}.] Le rapport annuel visé à l'article 95 comporte : §2. Pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché visé à l'article 4, le rapport de gestion comprend également une déclaration de gouvernement d'entreprise, qui en constitue une section spécifique et contient au moins les informations suivantes :

1° la désignation du code de gouvernement d'entreprise que la société applique, ainsi qu'une indication de l'endroit où ledit code peut être consulté publiquement ainsi que, le cas échéant, les informations pertinentes relatives aux pratiques de gouvernement d'entreprise appliquées allant au-delà du code retenu et des exigences légales, avec indication de l'endroit où cette information est disponible ;

2° pour autant qu'une société n'applique pas intégralement le code de gouvernement d'entreprise visé au 1° , une indication des parties du code de gouvernement auxquelles elle déroge et les raisons fondées de cette dérogation ;

3° une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ;

4° les informations visées à l'article 14, alinéa 4, de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé et portant des dispositions diverses et à l'article 34, 3° , 5° , 7° et 8° , de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé ;

5° la composition et le mode de fonctionnement des organes d'administration et de leurs comités ;

IV.

[6° un aperçu des efforts consentis afin qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration soient de sexe différent de celui des autres membres.]

Les 1° , 2° et 5° du premier alinéa ne s'appliquent pas aux sociétés qui n'ont émis que des titres autres que des actions admis à la négociation sur un marché réglementé, à moins que ces sociétés n'aient émis des actions négociées sur un système multilatéral de négociation tel que visé à l'article 2, 4° , de la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers.

Le 3° de l'alinéa 1^{er} s'applique également aux sociétés dont des titres autres que des actions sont admis à la négociation sur un marché visé à l'article 4.

Le Roi peut, par un arrêté délibéré en Conseil des Ministres, désigner un code de gouvernement d'entreprise qui s'appliquera obligatoirement, de la manière prévue à l'alinéa 1^{er}, 1° .

Annexe B

Article 522 du Code des sociétés

Art. 522. §1^{er}. Le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale. Les statuts peuvent apporter des restrictions aux pouvoirs du conseil d'administration. Ces restrictions, de même que la répartition éventuelle des tâches dont les administrateurs seraient convenus, ne sont pas opposables aux tiers, même si elles sont publiées. [Le conseil d'administration peut créer en son sein et sous sa responsabilité un ou plusieurs comités consultatifs. Il définit leur composition et leur mission.] <L 2002-08-02/41, art. 30, 007 ; En vigueur : 01-09-2002>

§2. Le conseil d'administration représente la société à l'égard des tiers et en justice, soit en demandant, soit en défendant. Toutefois, les statuts peuvent donner qualité à un ou plusieurs administrateurs pour représenter la société, soit seuls, soit conjointement. Cette clause est opposable aux tiers. Les statuts peuvent apporter des restrictions à ce pouvoir, mais ces restrictions, de même que la répartition éventuelle des tâches dont les administrateurs auraient convenus, ne sont pas opposables aux tiers, même si elles sont publiées.

Annexe C

Article 526 du Code des sociétés

Art. 526ter.<inséré par L 2008-12-17/36, art. 16 ; En vigueur : 08-01-2009> L'administrateur indépendant au sens de l'article 526bis, §2, doit au moins répondre aux critères suivants :

1° durant une période de cinq années précédant sa nomination, ne pas avoir exercé un mandat de membre exécutif de l'organe de gestion, ou une fonction de membre du comité de direction ou de délégué à la gestion journalière, ni auprès de la société, ni auprès d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 ;

2° ne pas avoir siégé au conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans ;

3° durant une période de trois années précédant sa nomination, ne pas avoir fait partie du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2° , de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 ;

4° ne pas recevoir, ni avoir reçu, de rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, en dehors des tantièmes et honoraires éventuellement perçus comme membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance ;

5°

a) ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ;

b) s'il détient des droits sociaux qui représentent une quotité inférieure à 10 % :

VIII.

— par l'addition des droits sociaux avec ceux détenus dans la même société par des sociétés dont l'administrateur indépendant a le contrôle, ces droits sociaux ne peuvent atteindre un dixième du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ;

ou

— les actes de disposition relatifs à ces actions ou l'exercice des droits y afférents ne peuvent être soumis à des stipulations conventionnelles ou à des engagements unilatéraux auxquels le membre indépendant de l'organe de gestion a souscrit ;

c) ne représenter en aucune manière un actionnaire rentrant dans les conditions du présent point

6° ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, de membre de l'organe de gestion ou de membre du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2° , de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, d'une société ou personne entretenant une telle relation ;

7° ne pas avoir été au cours des trois dernières années, associé ou salarié de l'[commissaire]¹, actuel ou précédent, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 ;

8° ne pas être membre exécutif de l'organe de gestion d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la société siège en tant que membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;

9° n'avoir, ni au sein de la société, ni au sein d'une société ou d'une personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, ni conjoint ni cohabitant légal, ni parents ni alliés jusqu'au deuxième degré exerçant un mandat de membre de l'organe de gestion, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2° , de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, ou se trouvant dans un des autres cas définis aux points 1° à 8°.

La décision de nomination fait mention des motifs sur la base desquels est octroyée la qualité d'administrateur indépendant.

Le Roi, de même que les statuts, peuvent prévoir des critères additionnels ou plus sévères.

(1)<L 2009-02-09/32, art. 3, 044; En vigueur : 08-01-2009>