Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept de développement durable : une étude exploratoire dans le secteur de la construction

DOMINIQUE WOLFF, Docteur en sciences économiques - HDR

ESCEM - 1 rue Léo Delibes BP 0535 37205 Tours Cedex 3 - Tel : 02.47.71.72.58.

Fax : 02.47.71.72.10. - Email : dwolff@escem.fr

DENYSE REMILLARD, Professeur, Docteur en sciences de la gestion

Université de Sherbrooke, 2500, boul. Université, Sherbrooke, G1K 2C5, Qc. CANADA Tel:

819.821.8000. (62345) - Email: denyse.remillard@usherbrooke.ca

Résumé : Les constats alarmants à l'égard du réchauffement climatique, les nombreux scandales financiers de grandes entreprises et l'accentuation des dénonciations de la part de diverses parties prenantes ont soulevé bien des remous ces dernières années dans les entreprises. Ces circonstances ont favorisé l'émergence d'un nouveau modèle de croissance économique basé sur les principes du développement durable. L'intégration de ces principes dans la gestion des entreprises amène des changements fondamentaux qui requièrent le support de la haute-direction et de ses instances de gouvernance, notamment celui du conseil d'administration et de ses comités. Notre étude a pour objet d'analyser l'évolution du niveau de prise en compte des principes de développement durable et l'intégration de nouvelles règles de « bonne » gouvernance en lien avec le fonctionnement et la constitution des conseils d'administration et de leurs comités. Cette analyse est effectuée sur la base d'études de cas de sociétés françaises cotées en bourse sur la période 2002-2007.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, conseil d'administration, management durable, développement durable.

Le développement durable - noté DD - a connu un essor remarquable ces quinze dernières années à la suite, notamment, des nombreux scandales financiers et excès de cupidité de certains hauts dirigeants ainsi qu'aux bilans environnementaux alarmants auxquels nous devons actuellement faire face.

En réaction aux dérives du modèle actionnarial, plusieurs entreprises cotées ont été contraintes de revoir leurs stratégies et leurs façons de faire afin d'agir de manière plus responsable, non seulement envers leurs actionnaires, mais également vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes. Dans ce contexte de forte mutation, les principes liés au DD sont apparus comme une solution légitime et créatrice de valeur à long terme, car ce dernier propose une harmonisation des considérations environnementales, sociales et économiques tout en favorisant le respect des intérêts des parties prenantes de l'entreprise [Lo & Sheu, 2007]. Ces nouvelles orientations en faveur d'une responsabilité sociale accrue et d'un développement économique durable posent cependant des défis importants en matière de gouvernance d'entreprise [Elkington, 2006] et soulèvent conséquemment des questionnements tant du point de vue de la direction opérationnelle que du coté des règles de fonctionnement des conseils d'administration - notés CA.

Précisons que, jusqu'alors, les règles et directives en matière de gouvernance avaient été élaborées dans une perspective disciplinaire [Charreaux, 2006], c'est-à-dire dans l'optique du modèle actionnarial souvent basé sur des prérogatives purement fiduciaires - notamment la recherche du meilleur rendement du capital à court terme. Dans le contexte actuel, il est pertinent de se demander si la gouvernance des entreprises est apte à muter et à favoriser ou du moins à accompagner la diffusion des principes de DD dans la gestion des organisations. Autrement dit, les règles de « bonne » gouvernance peuvent-elles agir comme levier d'accélérateur pour l'intégration des principes du DD à la gestion des entreprises ?

Notre étude tentera de répondre à ces questions à travers l'analyse exploratoire de l'évolution des systèmes de gouvernance, notamment des conseils d'administration de firmes françaises du secteur de la construction sur la période 2002-2007. Nous tenterons plus spécifiquement de mettre en évidence une possible concomitance entre la prise en compte de principes liés au DD et l'évolution des modes de gouvernance, notamment en ce qui concerne la composition et les règles de fonctionnement des conseils d'administration.

1. QUELS LIENS ENTRE DEVELOPPEMENT DURABLE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?

Les réflexions fondamentales sur les finalités de l'entreprise et sur la manière dont les intérêts des parties prenantes doivent être conciliés relèvent du champ de la gouvernance [Elkington, 2006]. Dans une telle optique, le DD constitue un nouveau modèle de gouvernance parce qu'il redéfinit les finalités de l'entreprises et, préconise ce faisant un traitement plus équitable des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi dit, parce qu'il est basé sur la conciliation des considérations économique, sociale et environnementale, aussi connue sous le vocable « triple bottom line » [Elkington, 1997], le DD pose les assises d'un nouveau modèle de croissance économique à long terme, et offre une alternative au modèle actionnarial.

1.1. LE DD : UNE ALTERNATIVE AU MODELE ACTIONNARIAL

En s'inscrivant à l'intérieur d'un objectif de création de valeur à long terme, et en fournissant de ce fait une alternative conciliable avec les finalités du modèle actionnarial, le DD propose un nouveau modèle de gouvernance des entreprises plus équitable envers l'ensemble des parties prenantes. Selon Lo et Sheu (2007), *«Corporate sustainability is generally defined as a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risk from three dimensions : economic, environmental and social dimensions ».* Ainsi posé, le DD constitue un modèle d'affaires dont la finalité consiste en la création de valeur à long terme basée sur une conciliation des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Comparativement au modèle axé sur la création de valeur pour l'actionnaire, le DD introduit de manière explicite des paramètres affectant le bien-être de toutes les parties prenantes, et non seulement celui des actionnaires, ce qui permet, indirectement, d'allonger l'horizon temporel des décisions stratégiques.

Désormais, qui dit « bonne » gouvernance, dit gouvernance « durable » [Elkington, 2006]. Cependant le déploiement d'une approche DD dans les entreprises peut provoquer une rupture conventionnelle importante dans la mesure où le DD oblige à une remise en question des façons de faire qui, jusqu'alors, trouvaient leur légitimité à l'intérieur du régime actionnarial. Dorénavant, la « bonne chose à faire » est d'être socialement responsable, alors qu'il n'y a pas si longtemps, la « bonne chose à faire » était de créer de la valeur boursière pour les actionnaires, indépendamment des implications sociales et environnementales. Cette nouvelle normativité requiert nécessairement des changements dans les pratiques et les décisions stratégiques des

entreprises. De ce fait, elle implique directement la haute direction et les administrateurs dans les conseils d'administration. En tant qu'instance décisionnelle de premier ordre, les CA doivent agir comme levier dans l'essor du DD dans les entreprises. Pour ces raisons, leur composition et leur façon d'opérer méritent d'être étudiées plus longuement.

1.2. LA COMPOSITION ET LE FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, DE MULTIPLES CADRES THEORIQUES

Pour être en mesure de qualifier le CA d'une entreprise et afin d'évaluer sa qualité en tant qu'instance de gouvernance, il faut mobiliser plusieurs critères établis par différentes approches théoriques. En effet, depuis le début des années 80, de nombreuses recherches ont été menées sur les conseils d'administration et plusieurs avenues théoriques ont été empruntées pour définir ce qu'est un « bon » CA et de là, identifier les meilleures pratiques en matière de gouvernance [Charreaux, 2006 ; Ricart et al ,2005]. Parmi ces approches théoriques, le cadre de l'agence est certainement celui qui est le mieux connu parce qu'il a supporté de nombreuses recommandations en matière de composition des conseils, notamment celles liées à l'indépendance des administrateurs, à la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil ainsi qu'aux modalités de fonctionnement des conseils.

Suivant cette perspective, le conseil d'administration constitue une instance de contrôle dont le rôle consiste essentiellement à discipliner les dirigeants et à les inciter à agir dans les intérêts des actionnaires. Il s'agit d'un dispositif de gouvernance interne dont l'efficience relève de sa capacité à réduire les coûts d'agence découlant des intérêts divergents et de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires [Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983]. Selon le cadre de l'agence, l'indépendance des membres des conseils d'administration constitue un critère de performance de la gouvernance, voire des entreprises, car il permet de réduire les conflits d'intérêt réels et potentiels entre les dirigeants et les actionnaires, ainsi que les coûts d'agence résultant de telles situations. De plus, l'indépendance a pour avantage de réduire les risques de collusion avec la direction, ce qui constitue une condition nécessaire – bien que souvent non suffisante – à l'exercice des fonctions disciplinaires dévolues au conseil d'administration [Fama et Jensen, 1983]. Pour ces raisons, le cadre de l'agence préconise des conseils d'administration majoritairement composés de membres indépendants de la direction. Sous cet angle, la séparation des postes de directeur général et de président du conseil est notamment recommandée ainsi que la mise en place des procédures qui permettent aux membres

indépendants de se rencontrer en dehors des réunions où participent les membres de la haute direction afin d'assurer leur plus grande indépendance.

On reproche souvent à cette perspective disciplinaire [Charreaux, 2006], et à la théorie de l'agence, de laisser pour compte d'autres rôles, pourtant importants, dévolus aux CA, notamment le rôle en matière d'orientation et de prise de décision stratégique auprès de la haute direction et celui d'accès aux ressources critiques [Johnson, Daily et Ellstrand, 199]. En effet, pour être en mesure de remplir adéquatement ces rôles, les CA ne peuvent plus miser que sur l'indépendance de leurs membres. Ils doivent aussi pouvoir compter sur des administrateurs possédant des expertises variées et valables en fonction du secteur d'activités de l'entreprise. Dans une telle optique, d'autres critères tels que l'expertise et les compétences des administrateurs doivent également être évalués, de même que la diversité – genre et nationalité - des membres, ainsi que ceux nommés sur les divers comités, etc.

Tel que le précise Charreaux (2005), le cadre théorique de la gouvernance doit être enrichi de différentes approches, notamment par les théories stratégiques, par le courant des ressources ainsi que par les perspectives partenariale et cognitive. Ce point de vue est largement relayé dans l'étude de Ricart et al. (2005). Ces derniers proposent de mobiliser 4 grandes perspectives théoriques pour saisir et analyser les systèmes de gouvernance d'entreprises américaines reconnues en matière de DD. À partir de la théorie de l'agence, de la perspective légaliste, de la théorie de la dépendance des ressources et celle des classes hégémoniques, ils précisent des attributs, des rôles, des structures et des processus qui caractérisent les systèmes de gouvernance de ces entreprises [cf. Ricart & al., 2005].

Dans la suite de la recherche, la problématique qui sera élaborée nous amènera à répondre aux questions suivantes : L'essor du DD dans les entreprises s'accompagne-il de changements dans la gouvernance des entreprises ? Dans quelle mesure les conseils d'administration et leurs règles de fonctionnement sont-ils affectés ?

2. PRISE EN COMPTE DE PRINCIPES LIES AU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES : LE SD 21000

Sur la base de recherches antérieures, nous avons établi un portrait synthétique du comportement « durable » ou non de sociétés cotées du secteur de la construction sur la période 2002-2007.

2.1. LES ASPECTS METHODOLOGIQUES

Pour ce faire, nous nous sommes servis de l'outil diagnostic SD 21000 de l'Afnor. Le guide SD21000 constitue un référentiel normatif permettant de qualifier les comportements des organisations relativement à 5 thématiques et 34 enjeux associés au DD. Cet outil diagnostic, qui a été testé par l'Afnor auprès de plus de 200 entreprises, a été adapté aux contraintes de notre étude : notamment, à l'impossibilité d'identifier certains enjeux dans la communication institutionnelle des entreprises. Au total, dans cette étude, trois thématiques ont été retenues ; soit, les enjeux économiques, les enjeux sociaux et les enjeux environnementaux - cf. section 2.2.

A partir de l'outil SD2100-adapté, nous avons souhaité dresser un portrait de l'évolution de l'intégration du DD dans les modes de gestion et ce, pour des entreprises françaises cotées en bourse et, appartenant à un même secteur. Nous avons choisi de privilégier les entreprises cotées du fait de leur niveau de capitalisation et donc, de leur exposition médiatique qui leur procure un pouvoir de résonance - un rôle de levier – prédictif des futurs comportements entrepreneuriaux.

Les entreprises constituant cette étude ont été identifiées relativement aux exigences suivantes : ne retenir que les sociétés les plus capitalistiques et pouvoir typer leur comportement, responsable ou non, pour une période donnée, en l'occurrence 2002-2007, pour un secteur donné.

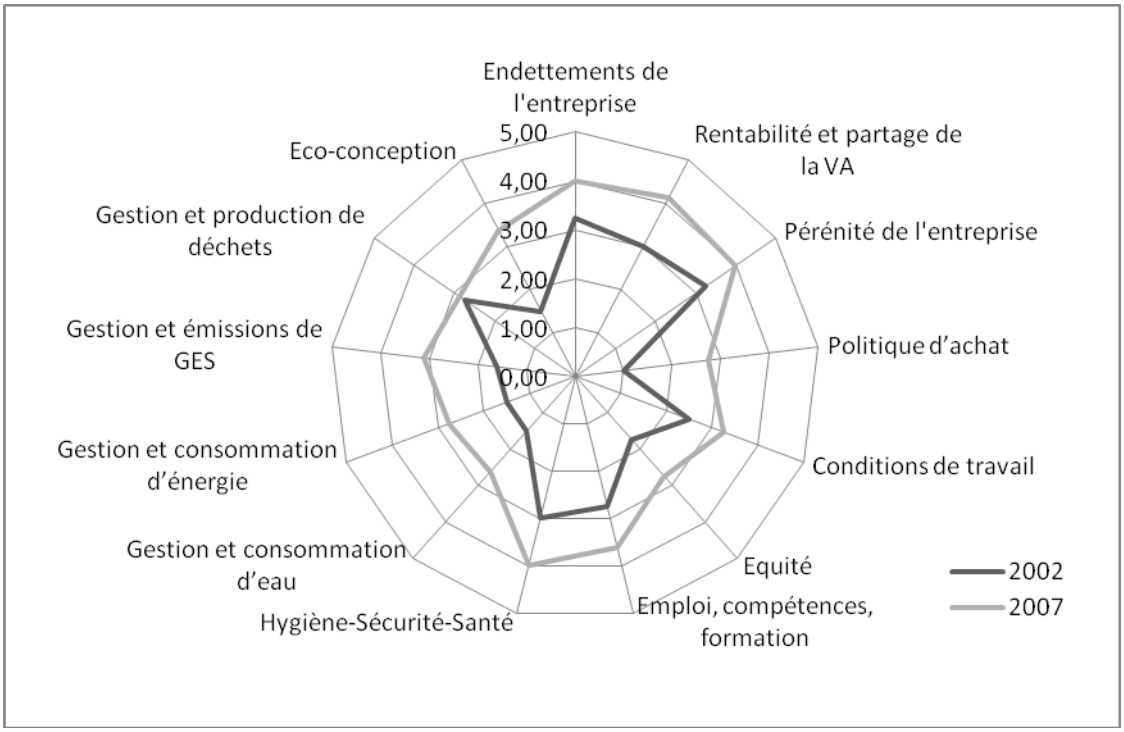
Pour que chacune des compagnies étudiées ait été confrontée, de manière certaine, à des problématiques environnementales, nous avons choisi de ne retenir que des sociétés appartenant à une branche d'activité fortement polluante.

En l'occurrence, notre étude exploratoire sera centrée sur le secteur de la construction. Notre processus de sélection fit ressortir dix compagnies parmi les sociétés du SBF 250 – indice boursier regroupant les 250 plus grosses capitalisations boursières à Paris : soit Lafarge, St Gobain, Bouygues et Vinci d'une part; d'autre part, les sociétés Ciments français, CNIM Construction, Eiffage, Imerys, Vicat, VM Matériaux. Dans cette contribution, nous présenterons les résultats obtenus pour le premier groupe de sociétés, c'est-à-dire : Lafarge, St Gobain, Bouygues et Vinci.

2.2. SYNTHESE DES RESULTATS

Lorsque l'on observe les résultats obtenus grâce à l'outil diagnostic SD21000-adapté – cf. schéma n°1 - nous constatons qu'en moyenne, les entreprises étudiées ont connu une évolution notable en faveur de la prise en compte des questions de DD sur la période 2002-2007. D'un point de vue global, la moyenne des comportements observés est passée de 2,26/5 à 3,33/5 sur l'échelle de performance proposée par l'Afnor[1].

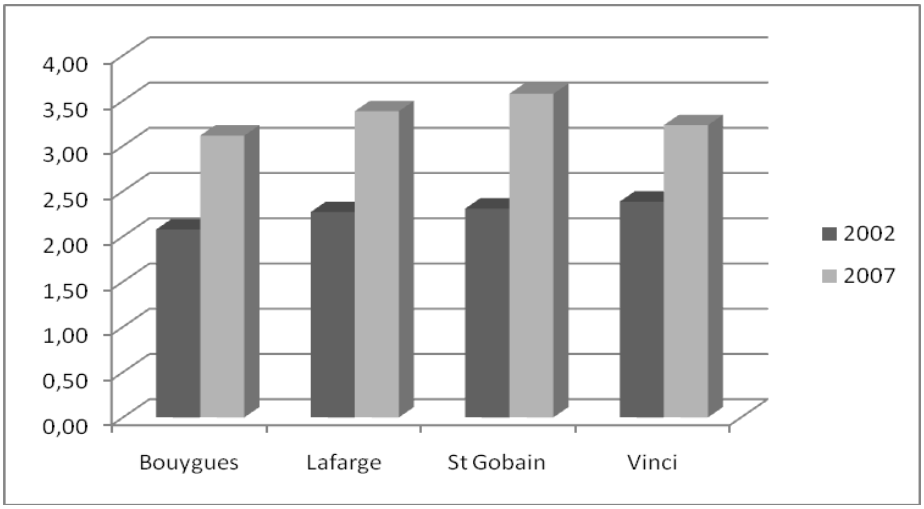
Schéma n°1- Enjeux économiques, sociaux et environnementaux adaptés du SD 21000



Le graphique n°1 nous montre qu'individuellement, en 2002, les sociétés Lafarge, St Gobain et Vinci présentaient un profil proche des 2,3/5 alors que dans le même temps Bouygues SA n'affichait qu'un score de 2,08/5. En 2007, c'est-à-dire cinq ans plus tard, toutes les compagnies ont vu leur comportement progresser. Ainsi, Vinci présente un score moyen de 3,2/5, Lafarge 3,4/5, St Gobain 3,6/5 et le groupe Bouygues 3,1/5.

[1] niveau (1) *Prise de conscience* de l'importance de l'enjeu *i* par l'entreprise ; niveau (2) *Mesures prises* par rapport aux critères concernés par l'enjeu *i* ; niveau (3) *Mise en place d'actions correctives* ; niveau (4) *Maîtrise partielle d'innovation* technique ou managériale ; niveau (5) *Excellence / Exemplarité* [Afnor, 2006].

Graphique n°1-Evolution du niveau de prise en compte du DD dans la gestion des entreprises



En agrégeant sous forme de classes de performance les scores obtenus, et en suivant les préconisations du guide SD 21000 - précisant que le passage entre les niveaux *(3)* et *(4)* est significatif d'un « saut de comportement » ou d'une rupture technologique relativement à la manière de prendre en compte les questions de DD - on constate :

- Une forte amélioration des comportements mesurés pour Lafarge, Bouygues et Vinci, passant de 9-10 enjeux sur 13 possibles compris dans l'intervalle [3 ; 5] en 2007 contre 4-6 en 2002.
- Un excellent bilan pour le groupe St Gobain, dont tous les enjeux étudiés sont dans l'intervalle [3,5] en 2007 contre seulement 6 en 2002 – cf. tableau ci-dessous.

	2002	2007
Lafarge	4	10
Bouygues	6	10
Vinci	4	9
St Gobain	6	13

Une analyse plus fine des résultats permet de constater que Lafarge, St-Gobain et Vinci ont plus rapidement pris le virage DD comparativement à la société Bouygues, dont de réelles initiatives n'ont été amorcées qu'en 2005[Remillard & Wolff, 2009].

Ces différentes analyses portent à conclure que dans le cadre de ces travaux exploratoires, menés sur quatre entreprises du secteur de la construction appartenant au CAC40, les principes de DD ont été globalement intégrés au mode de gestion et de management des entreprises analysées.

Partant de ces premiers résultats, il parait pertinent de continuer cette analyse en cherchant à identifier dans quelle mesure les changements de conduite des entreprises observées sont liés à l'évolution du type de gouvernance, et plus particulièrement à l'évolution de la constitution et des règles de fonctionnement de leur CA et de leurs comités spécialisés.

3. ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE VS ÉVOLUTION DE LA PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS DE DD

Dans le contexte actuel, où les entreprises sont contraintes à revoir leurs pratiques de gestion afin de les orienter davantage vers le DD, les systèmes de gouvernance, et en particulier les CA, jouent un rôle déterminant. Leur composition, leurs modes de fonctionnement ainsi que leurs rôles et procédures sont autant de facteurs susceptibles de contribuer à l'intégration du DD dans les entreprises. Afin de procéder à une analyse plus spécifique de la gouvernance des entreprises, dans cette partie, nous avons analysé la communication institutionnelle des quatre compagnies précédemment sélectionnées, sur la période 2002-2007.

3.1. LES ASPECTS METHODOLOGIQUES

Afin de déterminer les paramètres à documenter, nous nous sommes inspirés du modèle élaboré par Ricart et al. (2005). Ce modèle comporte trois domaines principaux d'analyse :

i. la composition du CA et les caractéristiques de ses membres - le « Who » d'un système de gouvernance,

ii. les structures et les procédures - dénommées « How »,

iii. les rôles assumés par le CA - le « What ».

Sur la base de ces catégories – cf. schémas suivants- selon les auteurs, il devient possible de qualifier un système de gouvernance d'entreprises. A cet effet, nous avons un certain nombre de dimensions susceptibles de décrire chacune des composantes précédemment indiquées (cf. schéma suivant).

Shéma n°2 – The sustainable corporate governance model – Ricard & al.

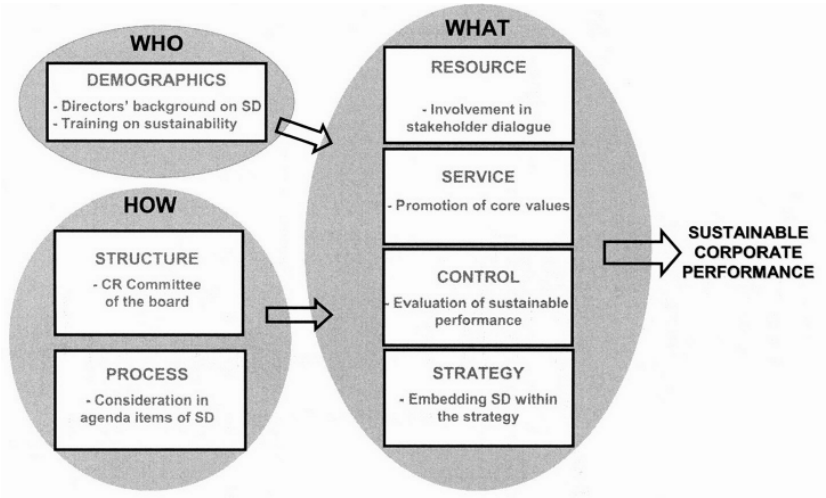


Schéma n°3 -Les dimensions de la gouvernance étudiés

	MODELE DE RICARD ET AL.	**DIMENSIONS ETUDIEES**
WHO	Composition, caractéristiques du CA	• Nb d'administrateurs • % d'administrateurs indépendants • % de femmes • % de profil international • % de représentants des salariés • Age moyen • Ancienneté au CA
HOW	Fonctionnement du CA	• Dissociation des fonctions de PCA et de DG • Fréquences des réunions du CA et % de présence • Comités spécialisés (nb d'administrateurs, % administrateurs indépendants, fréquences des réunions)
	Procédures du CA	• Publication de la politique de rémunération des mandataires
WHAT	Les rôles assumés par le CA	• Identification et dialogues avec les PP • Promotion de valeurs • Mesure de la performance (système comptable ou système de management spécifique) • Stratégie et engagement de la direction

Afin d'identifier le niveau de réalisation de telle ou telle dimension, nous avons repris une classification identique à celle proposée par l'Afnor en ce qui concerne l'évaluation des enjeux prioritaires du guide SD21000 précédemment énoncé. Ainsi, nous avons étalonné toutes nos mesures sur une échelle de Likert à 5 points, allant de « Prise de conscience » de l'importance de

l'enjeu à l'étude, à « l'excellence » sectorielle. Le tableau n°1 présente, par exemple, un descriptif synthétique de la manière dont l'échelle est calibrée pour mesurer le niveau de transparence de la politique de rémunération des dirigeants d'entreprises (salaires fixes, % de bons, stock options, actions gratuites, régime de retraites complémentaires, « parachute doré » notamment)

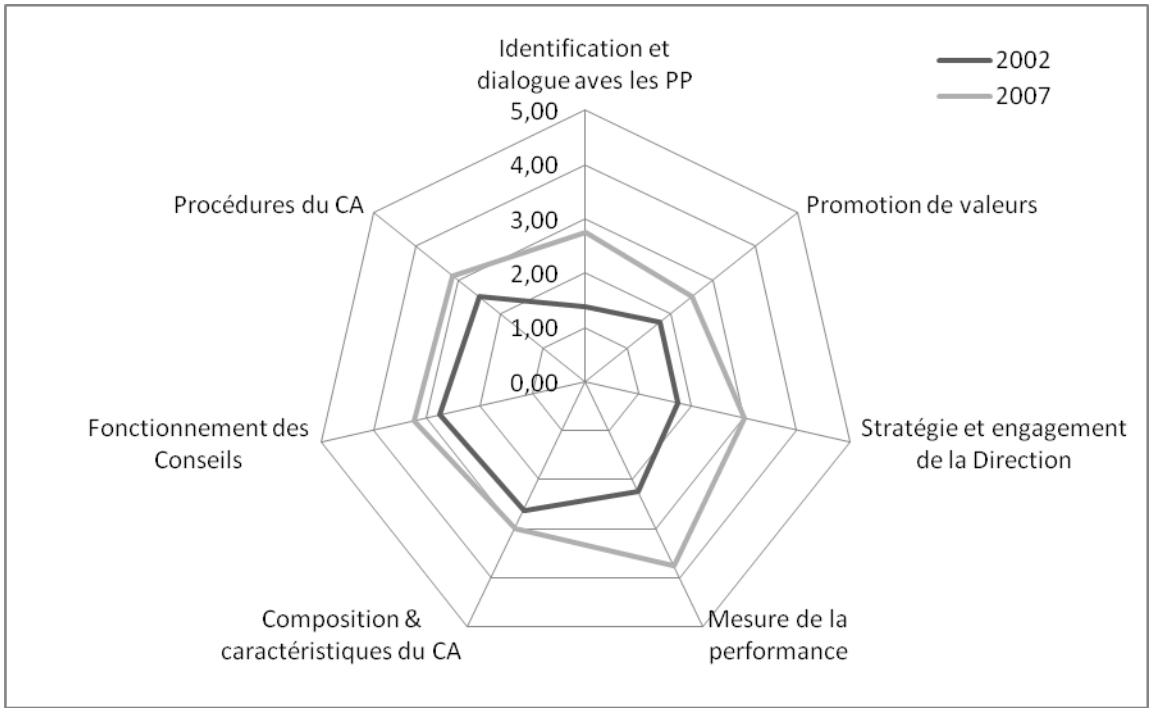
Tableau n°1- Evaluation de la transparence sur la politique de rémunération

1	2	3	4	5
Prise de conscience	**Mesure**	**Mise en place d'actions**	**Maitrise partielle d'innovation**	**Excellence/ exemplarité**
Pas de politique	Mise en place d'une politique de rémunération formalisée et clairement exprimée	Publication du niveau des rémunérations fixes et des bonus attribués aux principaux dirigeants	Indications claires sur les règles d'attributions et les plafonds maximum des bonus (en % de la rémunération fixe) ; Politique de distribution de stock options et d'actions gratuites formalisée (informations individuelles concernant les principaux bénéficiaires)	Transparence totale sur les conditions de fins de contrats (licenciement ou retraite additive)

3.2. SYNTHESE DES RESULTATS

De ces travaux exploratoires, il apparaît que le type de gouvernance des entreprises étudiées a fortement changé sur la période 2002-2007. Ainsi, alors que la moyenne des comportements et des pratiques de 2002 s'élevait à 2,5/5, en 2007, cette même moyenne est proche de 4/5 - plus exactement 3,7/5 - soit un niveau globalement exemplaire en ce qui concerne la prise en compte des nouvelles règles de gouvernance et attentes des parties prenantes.

Graphique n°2-Evolution moyenne de la gouvernance des entreprises pour 2002-2007



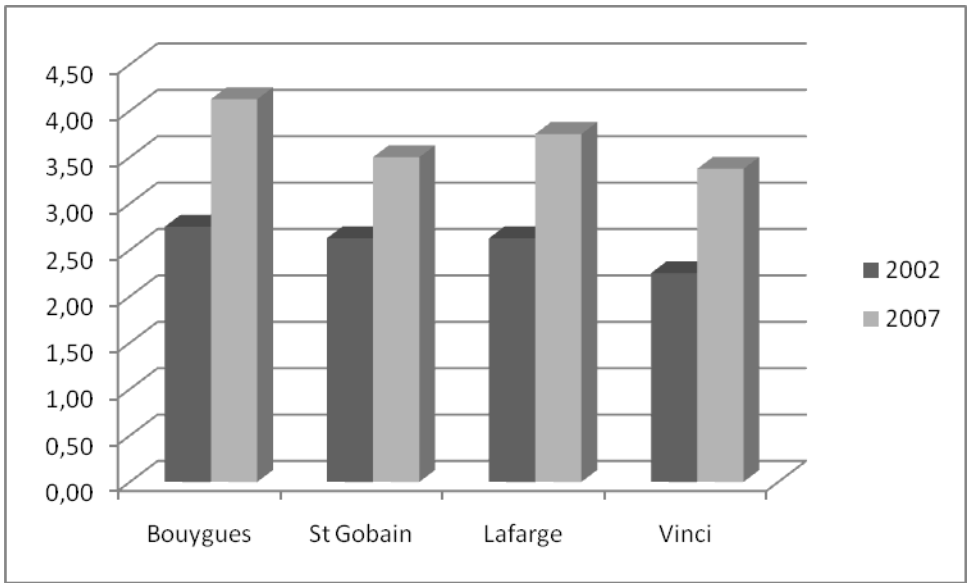
De fait, de ces premiers résultats, il apparaît qu'il y a bien un lien entre l'évolution des comportements managériaux, en ce qui concerne la prise en compte de la problématique de DD dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales et l'évolution des comportements - meilleures prise en compte des parties prenantes – ainsi que l'application de nouvelles règles tacites ou explicites de « bonne » gouvernance. On peut citer notamment l'amélioration de la proportion d'administrateurs indépendants, de femmes, de représentants des salariés, la création de nouveaux comités spécialisés, la transparence sur les rémunérations, l'évaluation annuelle des modes de fonctionnement des CA, etc.

Toutefois, ces signes d'ouverture en termes de *Corporate Gouvernance* méritent d'être nuancés. En effet, il est important de souligner que, sur la période de l'étude, les dimensions qui ont le plus progressé sont, dans leur grande majorité, intégralement ou presque intégralement du ressort de la Direction Générale de l'entreprise – PDG dans la majorité des cas. C'est le cas du choix des mesures de performance ou autre système de management, la déclinaison de la stratégie et l'engagement de la direction, la diffusion des valeurs ou de l'identification et le dialogue avec les parties prenantes – cf. graphique n°2.

Ainsi, il ressort, par exemple, lors de l'évaluation annuelle du CA de St Gobain – procédure recommandée par le AFEP/MEDF depuis 2003 - que les questions de stratégie ou tout autre sujet en lien avec la responsabilité sociale du groupe étaient identifiées comme insuffisamment traitées par les membres du CA [RA 2007, p. 28]. De fait, ce premier bilan montre que la transparence et la prise en compte des enjeux du DD, comme précédemment exposé, sont certes visibles en termes de management - cf. section 2.2. - de valeurs, de principes affichés ou de dialogues avec les principales parties prenantes de l'entreprises, mais semble encore sous-estimées au niveau du Conseil d'administration : les résultats médiocres de l'étude obtenus sur les dimensions « Compositions & caractéristiques du CA », « Fonctionnements des CA » et « Procédures des CA » relativement aux autres dimensions, tendant à valider cette hypothèse – cf. schéma précédent.

Finalement, ne peut-on pas conjecturer que, même sans intervention du CA - pour des causes diverses telles que le manque d'indépendance du CA, l'absence de comité spécialisé adapté, l'insuffisance de débats approfondis ou l'absence de compétence en DD – la pression exercée par les marchés, le leadership de la Direction Générale et sa perception de la responsabilité sociale et sociétale, pourraient peut-être expliquer à elles seules l'évolution qualitative de la prise en compte des enjeux du DD dans la gestion de l'entreprise.

Graphique n°3-Evolution de la gouvernance des entreprises sur la période 2002-2007



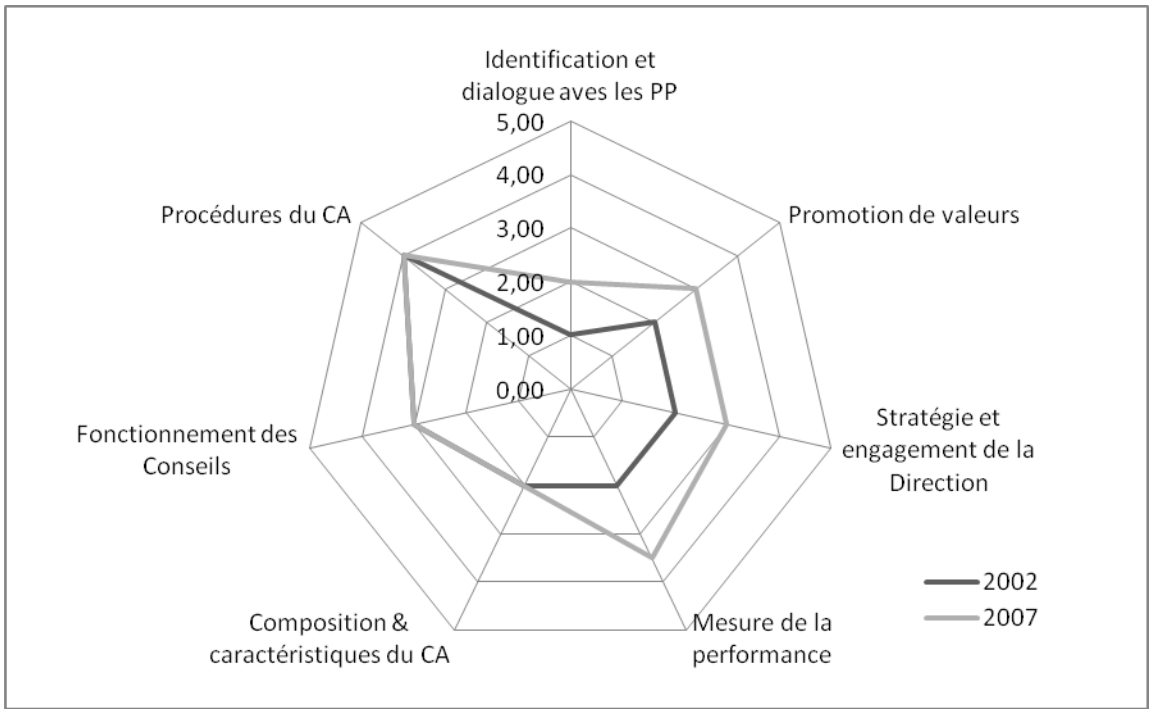
A la lecture du graphique n°3, et relativement à la forte progression de la compagnie Bouygues en termes de gouvernance d'entreprise, sur la période 2002-2007, il a été choisi d'étudier en

particulier ce cas afin d'identifier de nouvelles hypothèses de travail sur le lien potentiel entre Leadership de la direction et développement durable.

3.3. LE CAS PARTICULIER BOUYGUES

A la lumière des résultats obtenus, on peut dire que la société Bouygues a sensiblement amélioré la qualité de sa gouvernance entre 2002 et 2007, passant de 2,7 à 4,1 – cf. graphique précédent.

Graphique n°4-Cas Bouygues - évolution de la gouvernance pour 2002-2007



Toutefois, si l'on se reporte au graphique n°4 ci-dessus, il apparaît que l'entreprise n'a absolument pas progressée sur les trois dimensions décrivant les caractéristiques et le fonctionnement de son CA. Ainsi, par exemple, la compagnie est certes en mesure d'afficher une amélioration de la proportion de ses administrateurs indépendants - passant de moins de 16% à 40% en 2007 – mais c'est au prix de la requalification de quatre d'entre eux comme administrateur indépendant – conformément aux possibilités offertes par la recommandation européenne du 15 février 2005 et au rapport Afep-Ansa-Medef d'octobre 2003. De fait, malgré les résultats globaux remarquables que nous avons précédemment évoqué, on se rend vite compte que la composition du CA de Bouygues SA n'a pas beaucoup changé sur la période 2002-20007 – d'où une forte augmentation de la moyenne d'âge et de l'ancienneté des administrateurs du groupe.

Malgré ces quelques points noirs, il est à noter que contrairement à St Gobain et Lafarge, les femmes (10%) et les représentants des salariés actionnaires (10%) ne sont pas marginalement représentés au CA de Bouygues. De même, il est à souligner la présence de censeurs[2]. En outre, en ce qui concerne le niveau de transparence de la politique de rémunération des dirigeants ou encore la constitution des comités spécialisés, la société Bouygues respecte les nouvelles attentes en termes de *Corporate Gouvernance* de manière exemplaire : un comité aux comptes, un comité des rémunérations, un comité de sélection et un comité d'éthique et de mécénat. Sur ce dernier point, il est à souligner que Bouygues est le seul groupe à disposer d'un tel comité spécialisé sur les quatre cas d'entreprises étudiés.

En résumé, de par son actionnariat et la composition de son CA, la compagnie Bouygues apparaît au prime abord comme une société à caractère « familial » - fortement dépendante de la Direction Générale : le conseil de Bouygues étant composé en majorité de membres internes, possédant une forte ancienneté, ainsi que de membres de la famille Bouygues à titre d'actionnaires historiques. De fait, il n'est pas surprenant de constater que la société Bouygues a été, dans un premier temps, plus lente à intégrer le modèle de DD dans sa gestion : le manque d'indépendance du CA et la nature « familiale » de la direction générale pouvant expliquer cette réticence au changement. Toutefois, dans un second temps, il est important de souligner que, lorsque cette même Direction Générale, par l'intermédiaire d'Olivier Bouygues, créa une direction DD et décida de procéder à un virage rapide et intense dans le sens d'un développement durable, les premiers résultats encourageant ne se firent pas attendre.

Dans ce cas de figure, on peut dire que le leadership de la direction générale, fut un élément déterminant dans l'intégration des principes de DD dans la réorientation de la stratégie du groupe. Cette observation va dans le sens du cas Lafarge qui, dès les milieu des années 90, grâce au leadership et au caractère visionnaire de Monsieur Bernard Collomb - ex-PDG du groupe - la compagnie Lafarge a décidé d'investir la question du DD afin de transformer ce qui à l'époque, paraissait être une contrainte en opportunité stratégique, basée sur la recherche de nouveaux avantages concurrentiels - image de marque, *Licence to Operate*, réduction de coûts d'exploitation, orientation de la politique de R&D sur de nouveaux matériaux « vert », etc.

[2] Le censeur a pour mission de veiller à la stricte application des statuts de la société. Il assiste également aux réunions du Conseil d'administration et dispose d'une voix consultative.

4. DISCUSSION

Il ressort des ces premiers travaux exploratoires que, sur la période 2002-2007, les quatre entreprises étudiées ont connu une amélioration de leur mode de gouvernance. Sur cette même période, les quatre entreprises ont également su intégrer le DD comme référentiel de gestion, selon des modalités et des rythmes qui leurs sont propres. Ces résultats ne nous permettent cependant pas d'établir de lien univoque entre l'amélioration des modes de gouvernance d'entreprise et la prise en compte des principes de DD dans la gestion des entreprises : ce dernier point pouvant également relever du niveau de *Leardship* de la Direction Générale – Cf. les cas Bouygues et Lafarge.

Pour résumer, il semble que l'application des nouvelles règles de *Corporate Gouvernance* suit des rythmes et des chemins divers et variés. Pour certains, la nomination de censeurs, pour d'autres la recherche de nouveaux profils d'administrateurs – le genre, l'origine géographique ou la compétence distinctive – peuvent être de nouvelles voies à exploiter. Dans ce contexte, il semble difficile de tirer des conclusions définitives sur l'existence d'un lien direct entre le type de *Corporate Governance* - notamment la composition des CA, leur fonctionnement et leurs procédures – et l'essor et la vitesse de diffusion des principes de DD dans la gestion des organisations.

Malgré les différentes limites inhérentes au caractère exploratoire de ces travaux, ne serait-ce qu'en raison de leur nombre et de la nature des outils d'analyse usités, une nouvelle hypothèse de travail a émergé de ces travaux. La prise en compte des questions de DD est-elle principalement due aux orientations stratégiques données par le CA ou à la personnalité et à la vision des dirigeants exécutifs ? (cf. cas de Monsieur B. Collomb à la direction générale de Lafarge ou de Monsieur O. Bouygues à l'une des directions générales déléguées du groupe du même nom).

Au final, nous réalisons que nous savons encore très peu de choses sur les conditions qui président aux changements fondamentaux tels ceux liés à l'essor du modèle de DD dans les entreprises. Une étude plus approfondie du sujet mériterait d'être menée afin d'en savoir davantage sur le sens de ce lien. À partir de ces études de cas, il semble cependant que les dispositifs de gouvernance devraient jouer un rôle dans l'évolution des changements. Cependant pour valider cette hypothèse il faudra compléter ce travail par de nouveaux cas d'entreprises intégrant des données contextuelles recueillies auprès des administrateurs, des hauts dirigeants

eux-mêmes, ou éventuellement des agences de notation, afin de saisir les nuances des politiques DD et comprendre comment le CA s'empare concrètement de ces questions. Ce dernier point permettrait de proposer une interprétation plus poussée de nos résultats et notamment de nous interroger d'une part, sur les changements réels de gouvernance que suppose une stratégie DD et d'autre part, sur le sens réel de l'évolution des priorités stratégiques des groupes étudiés.

BIBLIOGRAPHIE

AFEP-MEDEF (2003), Pour un droit moderne des sociétés, Rapport publié par l'Afep, l'Ansa et le Medef, Paris. En ligne : http://www.medef.fr/staging/medias/upload/55783_fichier.pdf

AFNOR (2006), Fascicule de documentation SD 21000, FD X 30-023, éditions Afnor, Paris.

AGGERI, F., ET GODARD, O. (2006), Editorial : Les entreprises et le développement durable, Entreprises et Histoire , 45, 6-20.

AMBLARD, M. (2003), Vers une théorie sur la dynamique des conventions, dans Conventions & management, De Boeck, Paris.

CHARREAUX, G. (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, Revue du financier, 127, 6-17.

CHARREAUX, G. (2006), Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, dans A. Naciri, Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde, Presses de l'Université Laval, 57-113.

CHARREAUX, G. (2008), À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale, Cahier du FARGO n° 1080502, mai.

COM (2005), Recommandation concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance, Journal officiel de l'Union européenne, 25 février.

DION, M., et WOLFF, D. (2008), Développement durable : Théories et applications au management, Dunod, Paris.

ELKINGTON, J., (2006), Governance for Sustainability, Corporate Governance: An International Review, 14,6, p. 522

FAMA, E.F., ET JENSEN, M.C. (1983) Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26, 301-326.

FREEMAN, E. (1984), The Strategic Management: A Stakeholder Approach, Massachusetts, Pitman Publishing.

JENSEN, M.C., et MECKLING W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics,.3, 4, 305-360.

JENSEN, M.C. (2001), Value Maximization, Stockholder Theory and the Corporate Objective Function, Journal of Applied Corporate Finance, 14, 3, 8-21.

JOHNSON, J.L., DAILY, C.M., ET ELLSTRAND A.E. (1996), Board of Directors: A Review and Research Agenda, Journal of Management, 22, 3, 409-438.

LO, S.F. ET SHEU, H.J. (2007), Is corporate sustainability a value increasing strategy for business? Corporate Governance, 15, 2, 345-358.

REMILLARD, D. ET WOLFF, D. (2009), Firmes et développement durable ou l'émergence d'une nouvelle convention - Études de cas dans le secteur de la construction, Revue Française de Gestion, 35, 194, 29-44.
RICART, J.E., RODRIGUEZ, M.A. ET SANCHEZ, P. (2005), Governance Sustainability in the boardroom, Corporate Governance, 5, 3, 24-41.