

Développement durable et gouvernance d'entreprise : vers une voie de conciliation ?

Hanen Ben Ayed

ATER Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM-Sorbonne

Florent Pratlong

MCF Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM-Sorbonne

Résumé :

Le développement durable est devenu une réelle préoccupation stratégique pour l'entreprise, qui ne se limite plus aujourd'hui à une simple communication externe. Les lois NRE ou encore le rôle joué par les agences de rating incitent certes les entreprises à communiquer sur cette contrainte, mais bien au delà, la dimension du développement durable est devenue un véritable enjeu de leur pérennité. En effet, nombre d'entreprises situent désormais cet impératif au cœur même de leur stratégie et l'intègrent au même titre que celui de la productivité ou de la valeur actionnariale. Le développement durable participe directement à la rentabilité de l'entreprise et au processus de création de valeur par la performance qu'il permet de dégager. Au regard d'un intérêt croissant des parties prenantes pour les aspects sociaux et environnementaux, l'entreprise est désormais appelée à lier le management du développement durable à la structure gouvernance. L'objectif de cet article est d'étudier les modalités de déploiement de la stratégie de développement durable de l'entreprise et les convergences potentielles de celle-ci avec les réorientations des outils vers une gouvernance partenariale combinant des arguments disciplinaires et cognitifs. Apparaissent alors des voies de conciliation possibles entre l'approche « *shareholder* » et l'approche « *stakeholder* » de gouvernance de l'entreprise.

Mots clés :

Développement durable, gouvernance d'entreprise, parties prenantes, référentiel de management.

Correspondance :

Florent Pratlong, Maître de Conférences

UFR de Gestion et Economie d'Entreprise

17, place de la Sorbonne

Laboratoire PRISM-Sorbonne

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

75231 - Paris cedex 05

Tél. : +33.410462814

E-mail : florent.pratlong@univ-paris1.fr

Développement durable et gouvernance d'entreprise : vers une voie de conciliation ?

Résumé :

Le développement durable est devenu une réelle préoccupation stratégique pour l'entreprise, qui ne se limite plus aujourd'hui à une simple communication externe. Les lois NRE ou encore le rôle joué par les agences de rating incitent certes les entreprises à communiquer sur cette contrainte, mais bien au delà, la dimension du développement durable est devenue un véritable enjeu de leur pérennité. En effet, nombre d'entreprises situent désormais cet impératif au cœur même de leur stratégie et l'intègrent au même titre que celui de la productivité ou de la valeur actionnariale. Le développement durable participe directement à la rentabilité de l'entreprise et au processus de création de valeur par la performance qu'il permet de dégager. Au regard d'un intérêt croissant des parties prenantes pour les aspects sociaux et environnementaux, l'entreprise est désormais appelée à lier le management du développement durable à la structure gouvernance. L'objectif de cet article est d'étudier les modalités de déploiement de la stratégie de développement durable de l'entreprise et les convergences potentielles de celle-ci avec les réorientations des outils vers une gouvernance partenariale combinant des arguments disciplinaires et cognitifs. Apparaissent alors des voies de conciliation possibles entre l'approche « *shareholder* » et l'approche « *stakeholder* » de gouvernance de l'entreprise.

Mots clés :

Développement durable, gouvernance d'entreprise, parties prenantes, référentiel de management.

Introduction

Face à une complexification croissante de l'environnement des entreprises et à une intervention constante de nombreux acteurs influents (l'opinion publique, les ONG, les investisseurs, les agences de notation, etc.), l'attention de l'entreprise aux questions sociétales et environnementales apparaît nécessaire pour pallier l'émergence d'un nombre croissant de conflits potentiels. La notion de développement durable met en jeu une interdépendance entre les impératifs de création de valeur et la nécessaire responsabilité socio-environnementale de l'entreprise. Deux théories fondamentales proposent des éclairages distincts : « *l'axiologie financière* » promue par la théorie de l'agence focalisée sur les rapports entre le manager et les actionnaires (Jensen et Meckling, 1976) et « *l'axiologie durable* » cadre intégrateur du développement durable au management stratégique (Martinet et Reynaud, 2004). La modification du projet managérial de l'entreprise vers les questions de responsabilité sociale et environnementale ne se justifie que si ce projet s'accompagne d'une évolution du mode de gouvernance (Gabriel et Cadiou, 2005).

La problématique de cet article vise à étudier l'émergence d'une reconfiguration stratégique du lien entre « *l'axiologie financière* » et « *l'axiologie durable* ». Y a-t-il une voie de conciliation potentielle entre le management du développement durable et la gouvernance de l'entreprise ? Différentes questions sont ainsi susceptibles d'éclairer notre analyse : Comment et pourquoi les attentes du développement durable émergent-elles dans le management de l'entreprise ? Comment le modèle traditionnel de gouvernance disciplinaire de l'entreprise évolue-t-il vers une gouvernance partenariale mieux adaptée à son environnement ? Quels sont les outils de déploiement de la stratégie de développement durable au sein de la gouvernance d'entreprise ?

Cet article est structuré en trois sections. La première section présente les enjeux du développement durable dans l'entreprise. La deuxième section étudie les différents modèles de gouvernance d'entreprise. La troisième section discute des modalités d'intégration du développement durable aux mécanismes de gouvernance.

Section 1. Les enjeux du développement durable pour l'entreprise : une approche intégrée de la responsabilité par les parties prenantes

Le développement durable est devenu une réelle préoccupation pour la stratégie de l'entreprise qui ne se limite plus aujourd'hui à une simple communication externe. Les lois NRE¹ (2001), les principes du Pacte Mondial² (*Global Compact*, 2000), les indicateurs de la GRI³ (*Global Reporting Initiative*, 1997) ou encore le rôle joué par les agences de rating contraignent certes les entreprises à communiquer sur cette contrainte, mais bien au delà, la dimension du développement durable est devenue un véritable enjeu de leur pérennité. En effet, nombre d'entreprises situent désormais cet impératif au cœur même de leur stratégie et l'intègrent au même titre que celui de la valeur actionnariale. En fait, le développement

¹ La Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (LNRE, 2001) prévoit dans l'article 116 l'obligation pour les entreprises cotées de droit français de faire état dans leur rapport annuel de la « *manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* » tels que les émissions de gaz à effet de serre, les consommations de ressources en eau, les matières premières et énergies, l'égalité professionnelle homme / femme, l'insertion des personnes handicapées, etc.

² Le Pacte Mondial, élaboré en 2000 sous l'égide des Nations-Unies, invite les dirigeants d'entreprise à se joindre à une initiative internationale de promotion du développement durable. Ce pacte s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation.

³ Le *Global Reporting Initiative* (GRI, 1997) a pour mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des entreprises.

durable participe directement à la rentabilité de l'entreprise et au processus de création de valeur par la performance qu'il permet de dégager. Le développement durable participe à repenser le concept même d'entreprise et son mode de gouvernance orientés désormais vers la responsabilité et l'intégration des parties prenantes au management. Le défi consiste alors à doter l'entreprise de structures aptes à contribuer à la recherche de consensus sur les priorités et l'orientation de l'action vers une approche intégrée du social et de l'environnemental, sur la base d'un renforcement de la gouvernance partenariale.

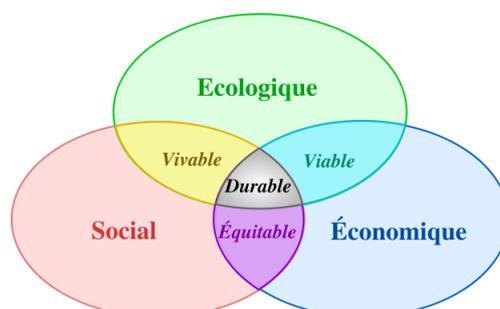
1.1. Les principes du développement durable dans le management et l'organisation de l'entreprise

Du concept consacré porté par les Nations Unies depuis le rapport Burtland (1987) – « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » – le développement durable apparaît maintenant une orientation principale du management des entreprises pour acquérir « une capacité à créer de la valeur de manière équitable et responsable pour le client et toutes les autres parties prenantes intéressées, grâce à une meilleure adéquation permanente de ses produits et services aux exigences et aux attentes du marché ... un accroissement de son potentiel d'innovation par anticipation ... une gestion plus attentive et globale des risques intégrant les aspects environnementaux et sociaux de ces activités » (Brodhag, 2006).

Le concept de développement durable se transpose au niveau de l'entreprise par la notion de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), sous la forme de trois principes fondamentaux :

- *l'économique*, exprimant la recherche d'un objectif de prospérité et d'efficacité économique ;
- *le social*, signifiant la prise en compte d'un objectif d'équité sociale ;
- *l'environnemental*, traduisant la protection, l'amélioration et la valorisation de l'environnement pour préserver les ressources à long terme.

Figure 1. Les trois piliers fondamentaux du développement durable



Le développement durable offre ainsi un « *nouveau modèle de développement de l'entreprise* » (Bansal, 2002), qui vise à concilier ces trois principes fondamentaux contradictoires – fédérés autour de la gouvernance entre lesquels des tensions récurrentes exigent des arbitrages et des compromis. Le concept de performance globale est alors mobilisé pour évaluer la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de l'entreprise, puisque la performance financière ne suffit plus à appréhender les dimensions sociales et environnementales. La performance globale de l'entreprise se mesure ainsi en fonction de sa triple contribution à la croissance économique, au capital social et à la qualité de l'environnement.

Le déploiement du développement durable dans l'entreprise est le moyen pour elle de développer une conscience responsable susceptible de répondre tout autant les préoccupations environnementales et sociétales de la société (« *Gesellschaft* ») et de la communauté (« *Gemeinschaft* »). L'entreprise doit pour cela adapter la gestion des compétences et des savoirs afin de favoriser sa performance organisationnelle. Les entreprises, de leur propre initiative en accord avec leur structure de gouvernance, sont désormais appelées à concilier de façon pérenne la performance, les besoins des parties prenantes et la protection de l'environnement. L'approche du développement durable fonde ainsi « *la construction et la pérennisation de relations durables avec tous les partenaires, en matière d'environnement social et d'environnement naturel* » (Belz, 2005).

Il est possible de distinguer cinq dimensions au concept du développement durable dans le management d'entreprise (Glandwin et Kennely, 1997) :

- *connectivité* : les problèmes de développement durable sont fondamentalement liés et interdépendants ;
- *inclusivité* : le développement durable intègre trois dimensions économique, environnementale et sociale ;
- *équité* : le développement durable repose sur un traitement juste, égalitaire et raisonnable de la relation que chaque génération entretient avec les générations passées ou futures dans l'utilisation qu'elle fait des ressources et des richesses ;
- *précaution* : les stratégies de développement durable de l'entreprise intègrent, à un coût économique acceptable, la prévention des risques avérés ou hypothétiques de toutes actions irréversibles sur l'environnement et la société ;

- *prudence* : l'activité de l'entreprise développe une démarche préventive caractérisée par une approche globale de réduction de la pollution, de réduction de l'usage de ressources pas ou peu renouvelables, de recyclabilité accrue, de coûts d'exploitation réduits, de faibles impacts sanitaires ou sociaux.

Une démarche de développement durable est initiée par l'entreprise, au sens de l'objet moral et éthique (Jones, 2001), pour « *maintenir et développer, dans la durée, le potentiel de création de valeur à l'égard des différentes parties prenantes, en cultivant les interdépendances avec l'environnement* » (Martinet et Reynaud, 2004). Le développement durable s'articule autour de deux points d'analyse fondamentaux :

- *l'intégration des parties prenantes internes* (actionnaires, employés, fournisseurs, etc.) et externes (clients, groupes d'intérêt, régulateurs, vecteurs d'opinion, etc.) au regard des critères de durabilité ;
- *le principe de « responsabilité de l'entreprise »* (Ferone *et al.*, 2001) fondé la notion de responsabilité sociale et environnementale (la RSE), qui correspond à une déclinaison des valeurs éthiques dans les rouages de l'organisation.

Ces deux points permettent notamment d'appréhender la multidimensionnalité et la diversité dans la transcription du développement durable aux mécanismes organisationnels et aux pratiques de l'entreprise.

1.2 La théorie des parties prenantes : une intégration théorique du concept de développement durable

Le développement durable implique la prise en compte des attentes de tous les acteurs internes et externes à l'entreprise (« les parties prenantes ») au regard de la rentabilité économique, des comportements éthiques, de la sensibilité sociétale et de la protection de l'environnement. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984, Harrison et Freeman, 1999) offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour illustrer le rôle largement joué par chaque partie dans le développement durable de l'entreprise. Cette théorie caractérise notamment une approche ambidextre de la stratégie conduite par l'entreprise, associant à la fois une logique de coordination interne tout en prenant en considération les impératifs de compétitivité de l'entreprise.

La notion de parties prenantes s'apparente ici à tout groupe « *dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de l'organisation* » (Emshoff et Freeman, 1981). Il est possible d'identifier quatre propositions d'interprétation de la représentation des parties prenantes pour l'entreprise Acquier et Aggeri (2005) : l'entreprise est une coalition d'une pluralité des parties qui développent des attentes à son égard (Freeman, 1984) ; la capacité d'influence des parties est différente (Mitchell *et al.*, 1997)⁴ ; la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité de réaction aux attentes des parties influentes « *responsiveness* » (Pfeffer et Salancik, 1978) ; la capacité d'arbitrage entre une constellation d'intérêt concurrents ou coopératifs (Donaldson et Preston, 1995).

Le développement durable élargit le spectre des partenaires traditionnels de l'entreprise, au-delà des partenaires contractuels traditionnels de l'entreprise (les salariés, les clients, les fournisseurs, les acteurs financiers), en intégrant les préoccupations élargies des parties prenantes. D'autres acteurs (les ONG ou associations, les riverains ou communautés locales, les pouvoirs publics, les générations futures) sont aussi tout autant susceptibles de faire évoluer le référentiel de gouvernance et les pratiques de l'entreprise pour mettre en œuvre une stratégie de développement durable.

Il est possible de préciser les attentes spécifiques de chaque partie prenante :

- *les salariés* : constituent la part importante du capital de l'entreprise. Ils participent à la prospérité économique, en souhaitant des conditions favorables (rémunération attractive, climat de confiance, formation et perspectives d'évolution, incitation et développement personnel) ;
- *les clients* : cherchent une garantie de la continuité de fournitures des produits et services à des prix concurrentiels. Ils incitent l'entreprise à innover, à améliorer la qualité des produits, à développer des services après-vente. Leurs attentes sont aussi portées sur les risques environnementaux et sanitaires ainsi que sur la certification des produits (qualité, éco-labels, traçabilité) ;
- *les fournisseurs* : souhaitent la garantie d'un traitement équitable (respect des contrats et confiance, partenariat de long terme, intégration dans le système de qualité). Leurs

^{4 4} Mitchell *et al.* (1997) proposent de distinguer les parties prenantes à partir de trois critères : le pouvoir détenu par les parties, la légitimité des exigences et l'urgence d'une attention immédiate accordée à certaines parties.

conditions de production sociales et environnementales peuvent désormais devenir un critère de sélection pour l'entreprise ;

- *les actionnaires* : cherchent à obtenir la rémunération des capitaux investis mais exercent aussi un droit de regards sur les actions conduites par l'entreprise en matière sociale, environnementale et de gouvernance ;
- *les acteurs financiers* : portent leur intérêt sur la garantie de la valeur actionnariale, sur la transparence et la certification de l'information ainsi que sur l'efficacité du management (« *corporate governance* ») ;
- *les pouvoirs publics* : exercent le rôle de législateur pour assurer un progrès économique et social ainsi que la protection de l'environnement. Ils élaborent des réglementations en ce sens qui s'imposent à l'entreprise ;
- *les ONG ou les associations* : s'impliquent directement pour influencer les entreprises et les inciter à prendre en compte autant que possible les attentes en matière de développement durable. Elles utilisent leur expertise technique ou leur poids médiatique pour susciter le respect des réglementations sociales et environnementales ainsi que la transparence
- *les riverains et les communautés locales* : vivent autour des périmètres d'implantation de l'entreprise. Ils souhaitent la recherche de solutions partagées pour leur cadre de vie (développement économique, prévention des risques sociaux et environnementaux) ;
- *les générations futures* : peuvent être prises en compte par l'entreprise en considérant les implications des choix à long terme ;

La prise en compte des attentes des parties prenantes devient ainsi un moyen de concrétiser les démarches de développement durable dans les activités et la gouvernance de l'entreprise. Cette représentation pragmatique et contractualiste pose les bases de la responsabilité de l'entreprise au sens d'« *une nouvelle logique du développement qui résulterait d'un meilleur arbitrage entre préoccupations court-termistes (fondées pour l'essentiel sur des critiques économiques) ou d'une nouvelle définition de la performance élargie à des considérations environnementales et sociétales* » (Jonas, 1995). Une véritable réorientation du processus organisationnel est donc initiée pour permettre à l'entreprise d'intégrer des valeurs durables et éthiques au développement de ses activités (Driscoll et Starik, 2004).

1.3 La Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise

La diffusion du développement durable dans le management et l'organisation de l'entreprise conduit à l'émergence de nouvelles pratiques en matière d'éthique organisationnelle et des structures de gouvernance de l'entreprise. Le développement durable se traduit au niveau de l'entreprise par l'idée d'une responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Cette responsabilité s'impose désormais aux entreprises, qui intègrent les préoccupations morales, sociales et environnementales des parties prenantes.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre vert, 2001). L'entreprise est donc perçue comme un objet moral susceptible d'engagements porteurs de valeurs éthiques. Cette notion de responsabilité de l'entreprise – « *social responsibility of the businessman* » développée par Bowen (1953) – repose sur le principe d'un contrat social et d'une agence morale. Le domaine de la responsabilité de l'entreprise élargie ainsi la conception traditionnelle de recherche de profit par l'entreprise (au sens de Friedman (1970)), en intégrant désormais à long terme les conséquences sociales et environnementales des activités de l'entreprise. A ce titre, Makower (2003)⁵ considère que « *la responsabilité sociale traduit la conviction profonde de certains dirigeants d'entreprises selon laquelle celles-ci peuvent et doivent jouer un rôle qui ne se limite pas à maximiser leur profit* ».

Il est possible de distinguer différentes représentations de la responsabilité sociétale. D'une part, au sens de la « *Corporate Social Responsibility* », l'entreprise intègre des responsabilités autres qu'économiques soumises à des motivations implicites avec une connotation éthique. D'autre part, la « *Corporate Social Responsiveness* » se réfère à la capacité de l'entreprise de répondre aux pressions sociétales, c'est-à-dire que l'entreprise engage une réflexion pragmatique sur la manière d'agir.

Une convergence de vue est établie dans l'approche de Carroll (1991), qui propose une pyramide de la responsabilité de l'entreprise structurée autour de quatre composantes :

⁵ Note d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail, Conseil d'administration, Bureau International du Travail, Genève, novembre 2003.

- *les responsabilités discrétionnaires (ou philanthropiques)* témoignent de la volonté de l'entreprise d'améliorer le bien-être de la société ;
- *les responsabilités éthiques* impliquent que l'entreprise respecte les attentes des parties prenantes et les codes de conduite établis par la société ;
- *les responsabilités juridiques* imposent que l'entreprise se conforme la législation en vigueur (éthique imposée et codifiée) ;
- *les responsabilités économiques* concernent les objectifs pour l'entreprise de produire et de réaliser des profits.

La responsabilité de l'entreprise matérialise les principes fondamentaux du développement durable, à savoir la convergence de la réalisation de profits et de principes de respects de normes sociales, sociétales et environnementales- identifié par les 3P « *People, Planet, Profit* ». La responsabilité impose donc que l'entreprise « *arbitre entre un accroissement de sa performance économique, une réduction des dégâts écologiques, et une recherche de justice sociale* » (Sharma, 2001). Les principes de cette responsabilité entrepreneuriale, reconnus par le Programme des Nations Unis pour l'Environnement (UNEP, 1998), sont identifiés par Brodhag (2004) :

- *la redéfinition des stratégies des entreprises* pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental, dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, publicité..) et dans toutes les opérations dans le monde entier ;
- *la reconception des procédés, produits et services* ;
- *le partenariat actif* dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions internationales ;
- *la reconnaissance* complète du « droit de savoir » et du « principe de précaution » ;
- *le développement* d'indicateurs de développement durable après consultation des parties prenantes, utilisés pour la comparaison des performances (environnementale, économique et sociale) dans et entre les secteurs industriels ;
- *les rapports de développement durable* incluant les normes internationales ;
- *les audits sociaux* ;
- *la transparence*, ouverture et contribution active au dialogue impartial avec toutes les parties prenantes.

Ces impératifs nécessitent de réinterpréter les logiques de pensée et d'action du management de l'entreprise dont la mission et la vision⁶ évoluent. Bart (1998) distingue ainsi la mission (centrée sur la satisfaction des besoins des parties prenantes) et la vision (s'intéresse au devenir de l'organisation suite à la satisfaction desdits besoins) en accord avec les principes de développement durable adoptés par l'entreprise. Le développement durable impose de concilier des valeurs (l'intégrité, l'équité, la responsabilité, l'honnêteté, le respect, la justice) avec des attitudes adéquates (la transparence, la confiance, l'innovation, l'ouverture d'esprit, l'objectivité, la prudence). Des objectifs organisationnels apparaissent alors en termes d'imputabilité, de travail d'équipe, de rentabilité, d'excellence, de satisfaction des clients et de réputation corporative.

Le référentiel de gouvernance de l'entreprise évolue aussi pour intégrer les intentions stratégiques de la responsabilité sociale et environnementale pour initier une gouvernance responsable source de performance globale. L'entreprise est appelée à développer des organes de gouvernance adaptés transparents pour promouvoir le respect du développement durable et l'adoption de pratiques management responsable fondé sur « *l'intégration business - hors business* » (Perrez, 2005).

Section 2. Le gouvernement de l'entreprise : un concept permanent par ses fondements et évolutif dans ses réflexions

Une conception traditionnelle de la gouvernance a longtemps prévalu, celle faisant primer les intérêts des actionnaires dans le processus de prise de décision stratégique et posant la question d'un alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des propriétaires. Devant une diversité plus importante d'intérêts et d'acteurs, une conception plus récente a progressivement émergé, celle d'une gouvernance partenariale où sont pris en considération les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Cette évolution s'est manifestée avec une acuité particulière sous l'influence des scandales retentissants qui ont émaillé les Etats-Unis (Enron, Worldcom, etc.), puis récemment l'Europe (Ahold, Parmalat, Vivendi Universal, France Télécom, etc.). Ces scandales ont montré que les mécanismes de la gouvernance traditionnelle n'avaient pas toujours fait preuve de leur efficacité.

⁶ La mission porte l'accent sur le présent (sur ce que dit être l'entreprise) alors que la vision est d'emblée centrée sur l'avenir (sur ce que l'entreprise dit qu'elle veut devenir).

2.1 L'approche traditionnelle de la gouvernance : une inadéquation aux enjeux présents

Issu du débat ouvert par Berle et Means (1932) concernant la firme managériale, le modèle financier de la gouvernance est habituellement associé à *la théorie de l'agence*⁷ (Jensen et Meckling, 1976), qui considère l'entreprise comme un ensemble d'individus recherchant la maximisation de leur utilité personnelle. Chaque membre de l'organisation a des intérêts propres en fonction de son rôle dans l'entreprise. La coordination des actions individuelles s'effectue alors par la conclusion de contrats, formels ou informels, censés définir les obligations de chacun et la rémunération correspondante.

La théorie de l'agence assimile l'entreprise à « *un nœud de contrats* ». L'analyse des systèmes de gouvernance est fondée sur l'hypothèse de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les différents partenaires de l'entreprise. Les développements associés à la théorie de l'agence privilégient principalement la relation conflictuelle entre les actionnaires et les dirigeants et attribuent, de ce fait, au système de gouvernance le rôle exclusif de sécuriser l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997). Ce modèle actionnarial⁸ conduit à ne s'intéresser qu'aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. A cet effet, trois motifs sont généralement avancés pour expliquer les *divergences d'intérêts* entre ces deux parties soient : la composition du patrimoine des dirigeants, l'horizon de décision des dirigeants et les prélèvements qu'ils effectuent. Suite à ces trois sources de conflits entre actionnaires et gestionnaires, apparaît alors un problème d'*asymétries d'information* entre les deux parties⁹. Ces divergences d'intérêts et les asymétries d'information entraînent un double phénomène de hasard moral et de sélection adverse.

⁷Le cadre d'analyse, qui prévaut actuellement, est néanmoins la résultante de plusieurs interprétations de ce concept notamment à la lumière d'autres théories en sus de la théorie d'agence (telles que la théorie des coûts de transactions et la théorie de l'enracinement).

⁸Le modèle actionnarial domine encore actuellement les recherches et les débats (Charreaux et Schatt, 2006). Il est fréquemment associé à la conception légale de la propriété, censée ne reconnaître comme propriétaires que les actionnaires supposés être les seuls créanciers résiduels.

⁹Les managers disposent d'informations privilégiées inaccessibles aux tiers et notamment aux actionnaires, en raison de leur présence quotidienne dans l'entreprise. Des stratégies de rétention ou de déformations d'informations peuvent s'avérer efficaces pour renforcer leur pouvoir de négociation et s'enraciner dans l'entreprise. Le hasard moral s'interprète comme l'impossibilité pour l'actionnaire (le principal) d'évaluer le travail fourni par le gestionnaire (l'agent). La sélection adverse naît de l'impossibilité pour l'actionnaire ou le futur actionnaire de définir avec précision les conditions de contrats le liant avec l'agent.

Les conflits d'intérêt présentés ci-dessus, mais surtout la résolution de ces conflits engendrent selon Jensen et Meckling (1976) des coûts d'agence¹⁰. L'objectif principal est alors de minimiser les coûts d'agence totaux, en réduisant les conflits générés à la suite des divergences d'intérêt entre principal et agent. Les actionnaires disposent d'un éventail de moyens pour contraindre les dirigeants à œuvrer conformément à leurs attentes. En l'occurrence, le système de gouvernement s'inscrit dans une perspective disciplinaire. Celui-ci est souvent décrit comme comportant deux grandes catégories de mécanismes respectivement externes et internes à l'entreprise.

L'approche traditionnelle, centrée sur le conflit entre les actionnaires et les dirigeants - si elle a le mérite de la clarté et si elle permet de dégager un indicateur simple et opérationnel de l'efficacité des entreprises - ignore virtuellement de nombreuses autres composantes ou parties prenantes de l'entreprise. Elle présente de ce fait un caractère trop partiel pour permettre d'appréhender de façon satisfaisante des phénomènes aussi complexes que le développement durable ou la responsabilité de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai qu'une approche alternative de la propriété¹¹ est actuellement en cours de développement (Chatelin et Trébucq, 2003). A ce titre, les pratiques actuelles de responsabilité sociale et environnementale sont le plus souvent présentées et interprétées comme une remise en question d'une approche traditionnelle moniste au profit d'une approche plurale partenariale de la gouvernance de l'entreprise.

2.2 Le modèle disciplinaire partenarial : vers une gouvernance mieux adaptée à son environnement

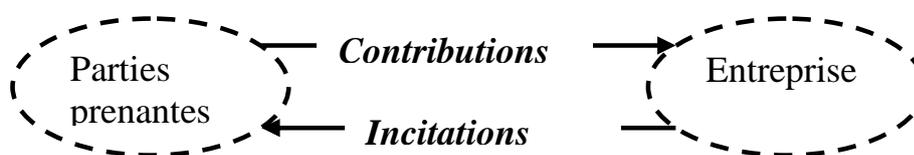
Partant du constat que les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par les activités de l'entreprise, mais que d'autres acteurs peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise : spoliation de leurs apports fonds pour les actionnaires et banquiers, perte de leur emploi et de leur épargne retraite pour les salariés, menace de leur chiffre d'affaire pour les fournisseurs et les sociétés de conseil, perte de la continuité des produits et des services pour les clients (Chatelin et Trébucq, 2003). La relation d'agence est ainsi élargie à l'ensemble des parties prenantes (Hill et Jones, 1992).

¹⁰ Ces coûts sont de trois ordres : les coûts de surveillance (« *monitoring expenditures* »), les coûts de dédouanement (« *bonding costs* ») et les coûts résiduels (« *residual loss* »).

¹¹ Cette approche alternative considère que le statut de détenteur de la créance résiduelle peut être diffus au sein de l'organisation.

Cette approche est inscrite dans la perspective ouverte par *les théories contractuelles*. L'efficacité reste d'origine disciplinaire et le problème d'appropriabilité demeure central. Toutefois, la démarche s'élargit en posant l'hypothèse que tous les partenaires de l'entreprise supportent un risque résiduel associé à leur investissement spécifique dans l'entreprise. Le système de la gouvernance s'analyse alors en supposant que l'efficacité et la capacité de survie de l'entreprise s'évaluent non pas en fonction de la valeur actionnariale mais de la *valeur partenariale*¹². Une telle approche, proposée par Charreaux et Desbrière (1998), suppose que les relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes mais sont « co-construites » de façon à créer de la valeur. Cette approche conduit à étudier le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur partenariale, en réduisant les pertes de valeur dues aux conflits portant sur la distribution de la rente entre les parties prenantes. Les dirigeants, en relation contractuelle avec l'ensemble des parties prenantes, jouent un rôle central dans cette vision et peuvent être considérés comme les agents de toutes les parties impliquées. Leur rôle est de prendre les décisions, notamment stratégiques, conformément aux intérêts de l'ensemble des attentes des parties prenantes. Dans ce cadre, les dirigeants doivent assurer une répartition suffisamment incitative de la valeur créée entre les partenaires ayant contribué à la création de valeur (Gabriel et Cadiou, 2005). Desrumaux (1998) parle à cet effet d'un modèle incitations-contributions. La survie d'une organisation¹³ dépend alors de sa capacité à inciter les parties prenantes à apporter leurs contributions à l'entreprise.

Figure 2. Le modèle incitations-contributions



Tout en se référant à ce cadre d'analyse plural, Chatelin et Trébucq (2003) ont proposé la typologie des principaux mécanismes organisationnels de gouvernance définis dans leurs termes comme « *l'ensemble des mécanismes qui encadrent le processus décisionnel*

¹² La valeur partenariale est fonction de la rente organisationnelle générée, laquelle est égale à la somme des revenus évalués aux prix d'opportunité et l'ensemble des coûts d'opportunité.

¹³ Symétriquement, l'insatisfaction d'un ou plusieurs partenaires laisse supposer la possibilité d'une rupture contractuelle pouvant engendrer une adaptation organisationnelle ou sa disparition pure et simple.

création/répartition ». Ils sont récapitulés dans le tableau ci-après. Cette typologie s’inscrit dans le prolongement de celle proposée par Charreaux (1997), qui a croisé les critères de l’intentionnalité et de la spécificité¹⁴ de l’entreprise. Force est de constater, néanmoins que, malgré l’intention d’offrir une identification plus fine des différents mécanismes de gouvernance, cette typologie n’est cependant pas suffisamment opérationnelle.

Tableau 1. Nature et typologie des mécanismes de gouvernance.¹⁵

Nature de la gouvernance	Mécanismes spécifiques intentionnels	Mécanismes spécifiques spontanés	Mécanismes non spécifiques intentionnels	Mécanismes non spécifiques spontanés
Réglementaire	- Assemblée des actionnaires - Conseil d’administration - Syndicat « maison » - Comité d’entreprise		- Environnement légal/réglementaire - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux, - Associations de consommateurs.	
Contractuelle	- Rémunération - Structure formelle - Auditeurs internes	- Surveillance mutuelle entre dirigeants - Culture d’entreprise - réputation auprès des salariés - Réseaux de confiance informels		Marchés : - des biens/services - financiers - du travail - de la formation - politique - du capital social
Influence des parties prenantes				Environnement sociétal et médiatique

Source : Chatelin et Trébuq (2003, p. 22)

Les pratiques du type responsabilités sociales et environnementales peuvent constituer des incitations tangibles pour une meilleure contribution de la part des différentes parties prenantes à la création de valeur. Il n’en demeure pas moins que « *la question de l’identification des parties prenantes se révèle un écueil quasi insurmontable pour les chercheurs en gouvernement de l’entreprise, et les tentatives de synthèse se heurtent toutes à des contradictions persistantes. Car non seulement les stakeholders sont multiples (si ce n’est pas innombrables) mais ils poursuivent d’une catégorie à l’autre des intérêts divergents voire antagonistes* » (Pichet, 2008).

¹⁴ Un mécanisme de gouvernance est réputé spécifique à l’entreprise s’il contribue à discipliner uniquement les dirigeants de cette firme (par exemple le conseil d’administration). Le caractère intentionnel concerne l’aspect volontaire avec lequel le mécanisme est mis en place.

¹⁵ Pour d’amples analyses se référer à Chatelin et Trébuq (2003).

Une autre critique à l'égard de cette vision plurale partenariale de la gouvernance est qu'elle ignore les aspects cognitifs présents dans les organisations. A cet effet, à l'exception des travaux de Demsetz (1988), la modélisation contractuelle de la formation de la valeur partenariale n'intègre quasiment pas la dimension cognitive car elle se limite à l'analyse des conflits d'intérêt. Or Charreaux (1997) souligne que « *la vision du système de gouvernement, conçu comme moyen de résolution des conflits, quoique très fructueuse, apparaît très réductrice dans la mesure où par exemple, la seule fonction disciplinaire n'explique que très partiellement le rôle effectif du conseil d'administration et son influence sur les décisions des dirigeants* ».

2.3. L'approche cognitive : vers une théorie globale

L'approche cognitive de la théorie de la gouvernance ne se limite pas à la lecture contractuelle de l'entreprise. Elle s'inscrit au confluent de différents courants : la théorie comportementale de l'entreprise, la théorie économique évolutionniste néo-Schumpeterienne, les théories fondées sur les ressources et les compétences. Le système de gouvernement se définit ici comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur en privilégiant les compétences, l'apprentissage et la capacité d'innovation. La création de valeur trouve son origine dans la réduction des coûts nés de la coopération dans la perspective contractuelle du modèle disciplinaire alors qu'elle découle de l'augmentation des gains nés de la coopération dans le modèle cognitif¹⁶. Par conséquent, une théorie pertinente de la gouvernance doit combiner des arguments disciplinaires et cognitifs (Charreaux, 2003).

Les travaux de Chatelin et Trébucq (2003) s'inscrivent dans ce cadre. Ces derniers adoptent, dans un cadre plural, une approche globale où les mécanismes de gouvernance sont censés résoudre l'ensemble des conflits tant du point de vue contractuel (fondés sur l'asymétrie informationnelle) que du point de vue cognitif (fondés sur la connaissance source d'une interprétation des informations existantes construites à partir du modèle cognitif propre à l'individu). Une théorie synthétique ne doit néanmoins se limiter à assigner au gouvernement de l'entreprise le rôle de résolution de conflits cognitifs. Les mécanismes de gouvernance

¹⁶ « *Le schéma de création et d'appropriation de la valeur qui sous-tend les théories cognitives diffère sensiblement de celui sous-jacent aux théories disciplinaires, dans lequel la dimension productive est soit ignorée, soit réduite aux aspects incitatifs* » (Charreaux, 2006).

doivent être également envisagés comme des moyens d'inventer des opportunités et d'aligner les schémas mentaux¹⁷.

Les travaux de Lazonick et O'Sullivan (2001), centrés sur la gouvernance de l'entreprise innovatrice, tout en reposant principalement sur les théories cognitives, représentent une des meilleures illustrations des tentatives actuelles où sont réunis simultanément les dimensions disciplinaires et cognitives pour modéliser la création de valeur. Dans une vision productive, Lazonick et O'Sullivan (2001) interprètent le système de gouvernance comme un support favorisant les stratégies de développement de l'apprentissage organisationnel. Ils en concluent que le mécanisme particulier que constitue le conseil d'administration doit inclure des représentants des différentes entités (organisations de salariés/syndicats, entreprises, institutions financière et de formation, collectivités publiques) ayant un intérêt direct à ce que l'entreprise investisse pour développer l'apprentissage organisationnel. (Charreaux, 2006). De façon plus générale tout en reposant sur la création de valeur (au lieu de la répartition de celle-ci), le modèle cognitif conditionne l'analyse de certains mécanismes. Entre autres, il fournit les soubassements théoriques pour la justification des rôles que peuvent jouer une pluralité de parties prenantes au sein d'un système de gouvernance.

L'intérêt d'une approche synthétique du modèle de gouvernance apparaît ainsi double. Premièrement, elle permet de mieux comprendre l'inefficacité de certains mécanismes disciplinaires traditionnels. Deuxièmement, elle peut conduire à un rapprochement entre le gouvernement de l'entreprise et le développement durable de l'autre part. Force est de constater, néanmoins, que modèle cognitif étant lui-même en cours d'élaboration, le modèle synthétique n'en est qu'à son commencement¹⁸. L'évolution paradigmatique des systèmes de gouvernement de l'entreprise au-delà de sa dimension normative, conduit à une présentation revisitée de l'ensemble des mécanismes de gouvernance jusque là promus (notamment par les codes de conduite) au regard des enjeux du développement durable.

Section 3. L'intégration du développement durable aux mécanismes de gouvernance de l'entreprise

¹⁷ « Sur ces deux dimensions, le modèle de la gouvernance se croise avec le modèle partenarial. En effet, l'invention d'opportunités peut être le fait de diverses parties prenantes. De la même manière, l'alignement de schémas mentaux concerne la pluralité des parties prenantes » (Bouglet, 2006).

¹⁸ Le nombre de références théoriques qui lui sont consacrées est, de ce fait, réduit.

Les modèles de gouvernance d'entreprise se distinguent par une différence dans les moyens d'actions utilisés par les acteurs concernés. Ces modèles sont davantage complémentaires qu'opposés. Dans cette perspective, il devient envisageable de rechercher les voies de conciliation entre l'approche « *shareholder* » et l'approche « *stakeholder* », notamment à travers la prise en compte des critères du développement durable et de la responsabilité de l'entreprise.

Les mécanismes de gouvernance durable sont orientés autour des principes de responsabilité qui constituent le cadre permettant à chaque entreprise de guider ses décisions et ses actions. Ces principes précisent les engagements de l'entreprise vis-à-vis de chacune des parties prenantes (les hommes et les femmes de l'entreprise, les partenaires économiques, les actionnaires, la société civile et la planète) et constituent le cadre de référence individuel et collectif de l'activité de l'entreprise.

D'une part, au niveau environnemental, la politique environnementale vise à améliorer les processus industriels, à renforcer l'éco-conception des produits et à intégrer les préoccupations de ses clients dans le domaine de la protection de l'environnement en leur apportant des solutions en termes de produits et de services. D'autre part, au niveau social, le recours à une Charte sociale rappelle notamment la nécessité à exprimer leurs diversités culturelles et sont managés sans discrimination. Ils sont encouragés à développer de nouvelles compétences et leur esprit d'équipe et sont valorisés dans leurs initiatives et leurs prises de risque pour participer à la croissance de l'entreprise". Les politiques de ressources humaines déployées dans le Groupe couvrent les thématiques suivantes : diversité, recrutement, mobilité internationale, formation, compétences de leadership, rémunération globale et santé.

3.1 L'intégration du développement durable à la gouvernance

Martinet et Reynaud distinguent deux axiologies qui fondent respectivement le « *référentiel financier* » basée sur la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et le « *référentiel durable* » basée sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Les discours et les pratiques des entreprises sont aujourd'hui fortement déterminés par ces deux référentiels.

Tableau 2. Les référentiels

	Référentiel « financier »	Référentiel « durable »
Epistémologie	-Rationalité conventionnelle -Abstraction -Simplicité -Lisibilité externe -Standardisation	-Rationalités multiples -Contextualisation -Complexité -Légitimation interne/externe -Singularité
Stratégies	-A dominante financière -Recentrage, métier unique -Focalisée sur le directeur général, déclinée dans la hiérarchie -Critères de management universels	- Pluridimensionnelle -Diversifications pour répartir les risques -Formée de façon organique dans la durée - Management contextualisé

Source : Martinet et Reynaud (2004)

Ces référentiels conduisent à des structures de gouvernance d'entreprise différentes répondant à une logique managériale spécifique :

- *le référentiel « financier »* : définit l'entreprise comme un « nœud de contrats ». Les dirigeants ont simplement une fonction de délégués. Les gains résiduels sont distribués aux actionnaires. Comme les dirigeants sont opportunistes, soucieux de leur réputions et de leur valeur sur le marché externe, le conseil d'administration exerce une surveillance par la ratification des stratégies. Le conseil d'administration est principalement composé d'administrateurs « externes et indépendants ». La rentabilité de l'entreprise est le critère privilégié ;
- *le référentiel « durable »* perçoit l'entreprise comme une communauté. Le référentiel « durable » reconnaît l'existence de valeurs. Les dirigeants sont enracinés et impliqués dans le développement de l'entreprise. Le conseil d'administration est composé d'administrateur interne représentant des parties prenantes. Le conseil d'administration participe à l'élaboration de la stratégie en accord avec gestion des dirigeants, qui arbitrent entre l'intérêt des entre les actionnaires et les attentes des parties prenantes.

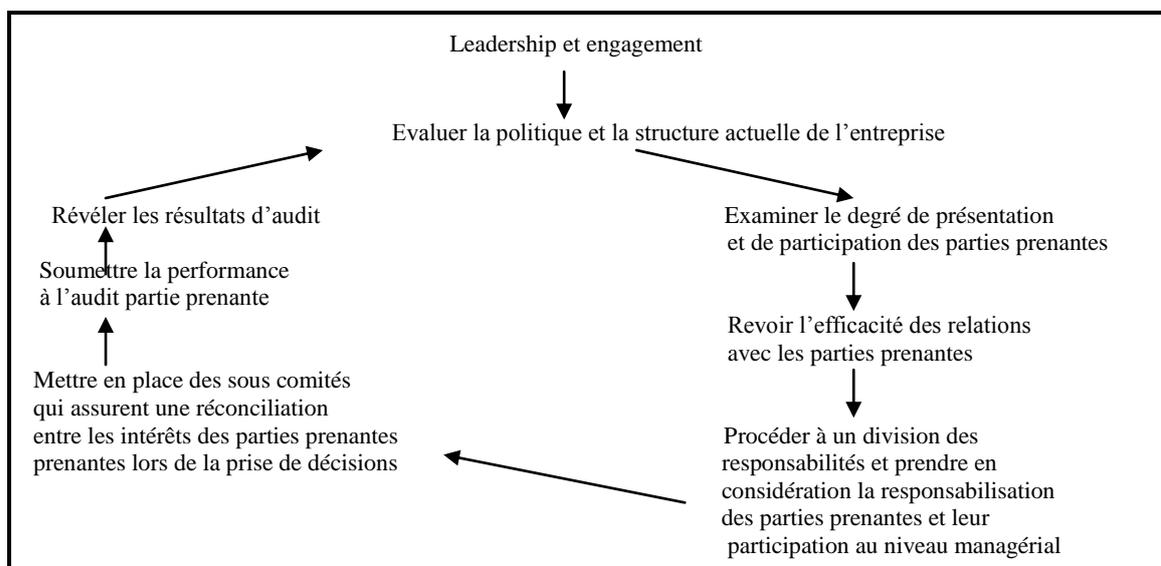
L'intégration du développement durable à la gouvernance de l'entreprise impose ainsi une intégration élargie du processus de consultation et de décision. Il s'agit ici d'élargir les mécanismes de la gouvernance traditionnelle pour mettre en œuvre des pratiques et des procédures idiosyncrasiques, fondées sur une rationalité multidimensionnelle. La gouvernance de l'entreprise se dote alors de codes éthiques, de processus de normalisation et de référentiels certificateurs apportés par des experts.

3. 2. Les pratiques du développement durable dans les mécanismes de gouvernance de l'entreprise

Pour intensifier les efforts en faveur d'une intégration du développement durable aux mécanismes de gouvernance, une entreprise doit suivre le processus d'audit et de gouvernance qui tend à vérifier l'alignement des intérêts des parties prenantes sur la politique de l'entreprise, et ce notamment, tel que décrit dans le schéma suivant :

A la lumière de la figure 3, en se plaçant dans la perspective des critères de développement durable, les mécanismes de gouvernance évoluent pour répondre aux attentes et aux pressions des parties prenantes.

Figure 3. L'incorporation des parties prenantes dans le processus d'audit et de gouvernance



Source : Wheeler et Sillanpaa (1997)

- **L'activisme actionnarial :**

L'articulation entre les courants respectifs du gouvernement de l'entreprise et du développement durable peut se faire notamment au travers de l'activisme actionnarial. Cette pratique consiste à acquérir une part du capital d'une entreprise pour mieux se faire entendre d'elle. Selon l'approche juridico-financière de la gouvernance, l'objectif de cette pratique de contestation est de contraindre la direction à aligner ses intérêts avec ceux des actionnaires minoritaires. Girard et Le Maux (2007, p. 115) considèrent cependant que « l'étude historique

de l'activisme actionnarial montre que les attentes et les activités d'influence des actionnaires actifs ont évolué vers une nouvelle forme d'activisme moins conventionnel appelée « engagement ». Cette dernière se traduit par un fort degré d'engagement des actionnaires actifs dans l'organisation et dans sa démarche sociétale ».

Le renouveau de l'activisme actionnarial se manifeste concrètement par le dépôt soit de résolutions qualifiées de socialement responsable soit de résolutions dites de « gouvernance » dont l'objectif est l'amélioration des mécanismes de gouvernance dans l'entreprise. Force est de constater à ce stade que les résolutions à caractère social ou environnemental proposées au vote des actionnaires sont surtout développées aux Etats unis. Le reste du monde, notamment la France, paraît moins avancé à cet égard¹⁹. Par ailleurs, comme le note Girard (2001), contrairement au modèle américain l'activisme des actionnaires minoritaires en France « se caractérise par un ensemble de processus stratégiques de décision publique (le lobbying), de négociation, de « bataille de procuration » et de « batailles judiciaires ». Ils se traduisent par un ensemble d'activités d'influence organisées en réseaux de manière séquentielle et parallèle ». Toutefois, l'actionnariat des salariés non dirigeants semble occuper une place privilégiée au sein des modes de contrôle dans l'entreprise. La montée en puissance de ce partenaire particulier est notamment consacrée par les réformes législatives menées récemment²⁰.

- **La composition des conseils d'administration :**

La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise peut constituer un modèle partenarial de gouvernance, qui viserait à réallouer les droits de contrôle dans l'entreprise et à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale un objectif de maximisation de la valeur partenariale. Il est indispensable à la lumière de ces évolutions de repenser la composition du conseil d'administration, qui doit désormais disposer de compétences et de profils assez divers de manière à défendre l'intérêt social. En l'occurrence,

¹⁹ Il y a eu en France relativement peu de cas de présentation de résolution à caractère social et environnemental en cinq ans : Eramet, Azeo, Groupe André, Ces résolutions ont toutes porté sur des questions classiques de gouvernance et paraissent très largement se désintéresser des questions relatives au développement durable (Caby et Hirigoyen, 2005). Si les résolutions se font encore attendre en France, en revanche, de nombreuses questions de nature sociétale sont posées lors des assemblées générales. L'étude du CFIE 19(Centre d'Information sur les Entreprises) permet mettre en exergue une progression de la préoccupation sociétale en France entre 2002 et 2004.

²⁰ Loi de privatisation de 1986, loi de Fabius de 2001, loi Fillon de 2003, loi sur la participation et l'actionnariat salarié de 2006.

la nomination d'administrateurs spécialisés experts en questions de RSE est préconisée par le groupe de travail qui a engagé une réflexion au sein de L'IFA (Institut Français des Administrateurs) sur les administrateurs des sociétés cotées et la RSE. Plus précisément la mission de ce ou de ces experts serait de « *suivre la politique et l'information RSE de l'entreprise, d'alerter les autres membres du conseil d'administration sur des dysfonctionnements ou des risques, de valoriser des opportunités RSE, d'être à cette fin particulièrement en liaison avec le management et enfin de veiller à la qualité des échanges au sein du conseil d'administration* » (Rapport IFA, 2007, p. 45).

De façon plus générale, une rupture avec la pratique actuelle, caractérisée par des administrateurs indépendants issus du même « moule », semble alors s'imposer²¹. Recourir à des conseils d'administrations plus diversifiés où seront représentés plusieurs parties prenantes est de nature à renforcer l'activité de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et environnementale. L'inscription à l'ordre des jours de la thématique du développement durable pourrait ainsi être à l'initiative d'un partenaire particulier. Luoma et Goodstein (1999) ont, ainsi, montré à partir d'un échantillon d'entreprises américaines cotées à la bourse New York, que 14% des sièges des conseils d'administration sont occupés par des représentants des parties prenantes. Cette pratique est toutefois loin d'être adoptée par les entreprises françaises. Elle semble, d'ailleurs, réservée essentiellement à des représentants des salariés. A cet effet, une étude que nous avons menée sur la période 2002-2007 a montré qu'en moyenne 22,2% des entreprises qui composent le SBF 120²² comptent au moins un administrateur représentant les salariés. Force est de constater, néanmoins, l'absence de présence d'autres parties prenantes au sein du conseil d'administration.

- **Les comités spécialisés :**

L'idée de créer des comités spécialisés pour assister le conseil d'administration n'est pas une nouveauté en France. En effet, la loi du 24 juillet 1966 en avait prévu la possibilité. La mise en place de tels comités a été également préconisée par les trois rapports professionnels (Viénot, 1995, 1999, et Bouton, 2002)²³. Trois comités sont notamment

²¹ Les résultats de l'étude menée par Del Vecchio et Joudi (2008), témoignent d'une forte homogénéité dans les conseils d'administration du CAC40 en 2006.

²² Les institutions financières (banques, assurances et sociétés financières) ont été écartées de cette étude.

²³ Ces rapports, émanant des syndicats patronaux ou bien encore des autorités du marché boursier, n'ont pas la valeur des textes de lois. Ils n'en définissent pas moins un ensemble de normes de gestion ou des « *codes de bonnes conduites* » auxquelles l'entreprise est incitée à se conformer.

recommandés : un comité des rémunérations, un comité des comptes (ou comité d'audit), et un comité de sélection (ou de nominations). Il n'en demeure pas moins que si l'importance du rôle, de ces trois comités soit discutée dans les rapports Viénot (1995, 1999), le rapport Bouton rappelle que « *le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil* ».

Le développement d'autres types de comités semble d'ailleurs se justifier dans une optique de spécialisation dans le traitement des données sur lesquels les entreprises doivent se prononcer. En ce sens, la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux dans les entreprises semble être tributaire de la création d'un comité d'éthique et/ou de développement durable au sein du conseil d'administration. Plus précisément, ces comités doivent conduire un travail d'identification des parties prenantes, de leurs attentes et des différentes modes relationnelles qu'elles établissent avec l'entreprise. Au sein d'un système de gouvernance partenariale, l'objet de tels comités serait de réfléchir aux incitations à mettre en place pour une contribution pertinente des parties prenantes à la conduite du changement dans l'entreprise.

Le développement de comités spécialisées chargés de traiter tout ou partie des questions RSE reste, néanmoins, embryonnaire. A la date de l'établissement de cet article, neuf sociétés du SBF 120 seulement (Suez, EDF, Bouygues, Danone, Remy Cointreau, Ingenica, Gecina, GDF Suez, April) se sont dotées de ce type de comités. Il semble, de ce fait, que les voies de mobilisation des instruments de gouvernement de l'entreprise dans la perspective partenariale se fait notamment en termes de communication.

Plus spécifiquement l'entreprise peut se doter d'une Direction du Développement Durable est en charge de : l'organisation et l'exécution des priorités développement durable, la réponse aux parties prenantes, la mise en place des outils de mobilisation et de sensibilisation, l'animation de la dimension environnement dans l'entreprise, la conduite de deux projets majeurs en matière sociale et environnementale.

3.3 Les rapports : un outil de la gouvernance sociétale

Les entreprises peuvent manifester leur volonté de rendre de compte de leurs actions responsables et éthiques auprès des parties prenantes. La publication de rapport de développement durable « *s'inscrit dans un objectif de plus grande ouverture sur l'extérieur,*

lui permet de communiquer sur ses valeurs, ses principes de fonctionnement, et de faire le point sur les actions engagées en faveur d'un développement durable » Persais (2004). C'est-à-dire que les entreprises communiquent sur leur stratégie de long terme pérenne fondée sur la conciliation entre la rentabilité économique, l'efficacité environnementale et la responsabilité sociale. Le rapport de développement durable atteste ainsi de la volonté des dirigeants d'insérer leur entreprise dans une gouvernance sociétale. Même si la publication d'un rapport de développement durable est volontaire, hormis pour les entreprises cotées, les investisseurs institutionnels expriment une sensibilité croissante aux risques éthiques (Pruzan, 2001). La pression s'intensifie pour inciter l'entreprise à communiquer sur les impacts sociétaux et environnementaux de son activité. Le rapport de développement durable constitue un outil de liaison, de dialogue et d'apprentissage conjoint avec les parties prenantes. Le rapport de développement durable constitue aussi un outil de pilotage stratégique de la performance globale de l'entreprise : bilan de la situation existante, définition des objectifs sociétaux et environnementaux, synthèse des attentes des parties prenantes, prise d'engagements de long terme.

Les résultats de l'étude menée par Martinez et Déjean (2008) auprès d'un échantillon de 119 entreprises cotées du SBF 120 montrent, néanmoins, que seules 20% d'entre elles publient un rapport spécifiquement dédié au développement durable. Néanmoins, la majorité consacre un chapitre ou une partie au domaine environnemental dans leur rapport annuel. Cette étude permet de mettre en exergue également, que quel que soit le support choisi, les thèmes environnementaux les plus documentés concernent la pollution, les ressources naturelles et le recyclage.

Conclusion

Les conceptions relatives développement durable s'intègre désormais aux mécanismes de gouvernance d'entreprise, dont la définition est alors élargie à « *l'ensemble des mécanismes 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, 1997). De part les nouveaux mécanismes de gouvernance partenariale, le développement durable est susceptible d'être intégré au management de l'entreprise et ainsi de réconcilier l'approche « *shareholder* » et l'approche « *stakeholder* ». Cette interprétation

élargie de la gouvernance permet la prise en compte les attentes des parties prenantes en matière environnementale et sociale. L'entreprise peut alors « *s'ouvrir au de là de la bonne utilisation des ressources pour créer et maintenir la richesse, à la recherche du bien commun, en s'appuyant sur des principes éthiques. Elle donne à voir que la responsabilité des dirigeants, n'est pas uniquement civile ou pénale mais qu'elle est aussi morale* » (Wiedmann-Goiran *et al.*, 2003). Ces nouvelles dimensions de la gouvernance d'entreprise posent alors la question de la mesure de la performance de l'entreprise désormais conçue dans une perspective partenariale d'intérêt collectif.

Références bibliographiques

Aggeri F. et A. Acquier (2005) : « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », *Proceedings XIVème Conférence de l'AIMS*, Angers.

Bansal P. (2002) : « The corporate challenge of sustainable development », *Academy Management Executive*, vol. 16(2), p. 122-131.

Bart C.K. (1998) : « A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms », *International Journal of Management Technology*, vol. 16 (2-3) : 64-77.

Berle A. et G. Means (1932) : *The modern corporation and private property*, New York, MacMilan.

Bouglet J. (2006) : « La performance des entreprises publiques : une approche par la théorie de la gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°53.

Bowen H.R. (1953) : *Social Responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York.

Brodhag C. (2004) : « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 2100 », *Vertigo - Revue en Science de l'Environnement*, vol. 5(2), 1-12.

Brodhag C. (2006) : « Développement durable et entreprises : champs à investir », *Economie et Management*, vol. 119.

Caby J. et G. Hirigoyen (2005) : *Création de valeur et gouvernance d'entreprise*, Economica, 3ème édition, Paris.

Carroll A.B. (1991) : « The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34(July-August) : 39-48.

Charreaux G. (1997) : *Le gouvernement de entreprises*, Economica, Paris.

Charreaux G. (2006), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in Charreaux, G et Wirtz, P (2006).

Charreaux G. et P. Desbrières (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1(2) : 57-88.

Charreaux G. et A. Schatt (2006) : « La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama », *Banques et Marchés*, vol. 82(Mai-Juin) : 7-23.

Charreaux G. et P. Wirtz (2006) : *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris.

Chatelin C. et S. Trébucq (2003) : « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », Working Paper, 9^{èmes} journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE, Paris Dauphine, pp. 1-25.

COM (2001) : Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Commission européenne, Bruxelles.

Del Vecchio N. et M. Joudi (2008) : « Dans quelle mesure la diversité au sein du conseil d'administration améliore-t-elle la gouvernance de l'entreprise ? Etude exploratoire sur les entreprises du CAC 40 », Working Paper, Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise, (CIGE), Bordeaux, Juin, pp. 1-30.

Demsetz, H. (1988), *Ownership control and the firm*, Basic Blackwell.

Donaldson T. et L.E. Preston (1995) : « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20(1) : 65-91.

Driscoll C. et M. Starik (2004) : « The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of the natural environment's stakeholder status », *Journal of Business Ethics*, vol. 49(1), p. 55-73.

Dupuis J.C. (2008) : « La RSE, de la gouvernance de la firme à gouvernance de réseau ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 180 : 159-175.

Dupuis J.C. et C. Le Bas (2005) : *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Paris.

Elkington J. (1998) : *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.

Emshoff J. et R.E. Freeman (1981) : « Stakeholder management: A case study of the U.S. brewers and the containers issue », *Applications of Management Science*, vol. 1 : 57-90.

Ferrone G., d'Arcimoles C., Bello P. et Sassenou N. (2001) : *Le développement durable*, Ed. d'Organisation, Paris.

Freeman E. (1984) : *Strategic Management. : A Stakeholder Approach*, Massachussets, Pittman Publishing Inc.

Friedman M. (1970), « The social Responsibility of Business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, pp. 122-124.

Gabriel, P et Cadiou, C (2005) : « Responsabilité sociale et environnementale : les modes de gouvernance face aux crises de légitimité des entreprises », in Dupuis J-C. et Le Bas C. (2005), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica.

Glandwin T. et J. Kennely (1997) : « Sustainable Development : a New Paradigm for Management Theory and Practice », in *Business and Natural Environment*, Bansal P. et E. Howard, Butterworth-Heineman eds.

Girard C. (2001) : « Une typologie de l'activisme des actionnaires minoritaires en France », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 4(3) : 123-146.

Girard C. et J. Le Maux (2007) : « L'activisme et l'engagement actionnarial », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, vol. 1(premier semestre) : 113-132.

Harrison J.S. et E. Freeman (1999) : « Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives », *Academy Management Journal*, vol. 42(5).

Hill C. et T. Jones (1992) : « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29(2) : 131-154.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976) : « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3 : 305-360.

Jonas H. (1995) : *Le principe de responsabilité*, Éditions du Cerf, Paris.

Jones A (2001) : « Social responsibility and the utilities », *Journal of Business Ethics*, vol. 34(3-4) : 219-229.

Luoma, P. & J. Goodstein (1999) : « Institutional Environments and Stakeholder Representation on Corporate Boards of Directors », *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563, October, 1999.

Martinet A.C. et E. Reynaud (2004) : « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 30(152) : 121-136.

Martinez, I et Déjean, F (2008), « Communication environnementale et cout des fonds propres : le cas des entreprises du SBF 120 », *Working Paper*, 29^{ième} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Cergy, Mai,

Mitchell R., Agle R. et D. Wood (1997) : « Toward a theory of Stakeholders Identification and Salience. Defining the Principels of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22(2) : 833-886.

Lazonick W. et M. O'Sullivan (2001): *Corporate Governance and Sustainable Prosperity*, Palgrave MacMillan (Eds).

Perrez R. (2005) : « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 211-212 (janvier-avril) : 29-46.

Persais E. (2004) : « Les rapports. Enjeux et limites sociétaux », *Revue Française de Gestion*, vol. 152 : 167-197.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations a resource dependence perspective*, Harper and Row.

Pichet, E (2008), « La théorie actionnariale éclairée ; quels intérêts doivent servir les protagonistes de la GE », Working Paper, Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise, Bordeaux, Juin, pp. 1-27.

Pruzan P. (2001) : « Corporate reputation : image and identity », *Corporate Reputation Review*, vol. 4(1) : 50-64.

Rapport IFA (2007), "Les administrateurs de sociétés cotées et la responsabilité sociale des entreprises", Septembre, pp.1-62 ;

Shleifer, A et Vishny, R. W (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol. 52 : 737-783.

Sharma S. (2001) : « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue Française de Gestion*, vol. 136 : 154-167.

UNEP (1998) : *Responsible Entrepreneurship*, Background Paper 4, CSD6, avril-mai 1998.

Wheeler D. and M. Sillanpää (1997) : *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximising stakeholder value*. London: Pitman.

Wiedmann-Goiran T., Perier F. et F. Lépineux (2003) : *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*, Paris.