

Thierry WIEDEMANN-GOIRAN
Frédéric PERIER
François LÉPINEUX

Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur

Préface de Frédéric Tiberghien
Président de l'ORSE
(Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2855-8

Éditions

d'Organisation

Préface

Gouvernement d'entreprise et développement durable : le rapprochement des mots surprenait au moment où l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) a proposé à ses membres, au début de 2001, de réfléchir à l'articulation de ces deux thèmes.

À la lumière d'un certain nombre d'événements récents, nous avons été bien inspirés, et l'association de ces deux termes paraît moins saugrenue...

La prise en compte du long terme par l'entreprise n'est pas une nouvelle nécessité. Mais la thématique du développement durable nous conduit à la formuler à nouveau et à y intégrer des éléments auxquels nous accordions moins d'importance auparavant : environnement naturel, politique sociale, engagement sociétal.

De plus, l'exigence accrue des marchés financiers met en exergue, de façon aiguë, la nécessité d'une transparence nouvelle, d'un meilleur fonctionnement des conseils d'administration, d'une responsabilisation renforcée des présidents tant vis-à-vis de leurs actionnaires et de leur personnel que vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, les fameux *stakeholders*.

Les marchés financiers, que l'on peut ainsi accuser de faire peser sur les décideurs, au sein de l'entreprise, la pression du court terme, vont-ils, paradoxalement, conduire l'entreprise à une meilleure prise en compte du long terme, grâce aux thématiques du développement durable, par le biais des incitations exercées par leurs actionnaires, c'est-à-dire par le canal du gouvernement d'entreprise ?

C'est l'une des questions soulevées par les travaux de l'ORSE, dont cet ouvrage est le reflet.

Je tiens à remercier l'ensemble des responsables, à la fois de la place financière et de la société civile, qui ont bien voulu accepter de prêter leurs concours aux travaux de l'ORSE et à cet ouvrage, et tout particulièrement Thierry Wiedemann-Goiran et Frédéric Perier d'avoir piloté et animé ces travaux.

Aujourd'hui, nous sommes à la croisée des chemins. Les entreprises sauront-elles, dans leurs relations avec leurs actionnaires et les marchés financiers, trouver « le ton » juste, en donnant aux nécessités immédiates leur part, et au long terme sa place éminente ?

Il est trop tôt pour en juger, mais nul doute que les pages qui suivent nourriront la réflexion de ceux pour qui poser ces questions est une ardente obligation... et inspireront l'action de ceux qui se sont déjà engagés sur la voie du développement durable.

Frédéric TIBERGHEN

*Président de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale
des Entreprises*

Vers l'émergence d'un nouveau contrat social ?

Le développement durable constitue un courant en pleine expansion, qui intéresse tant la société civile que les entreprises et les investisseurs. Il implique la prise en compte, pour apprécier l'activité d'une entreprise, de cinq dimensions complémentaires :

- *les liens avec les actionnaires ;*
- *les ressources humaines ;*
- *les relations avec les clients et les fournisseurs ;*
- *les relations de l'entreprise avec la société civile ;*
- *l'environnement.*

Pour les entreprises, l'ambition du développement durable est ainsi de lier l'appréciation portée sur leur activité à leur contribution à l'évolution d'ensembles plus vastes dans lesquels elles s'insèrent : la société civile, le monde et l'environnement naturel. C'est pourquoi celles-ci doivent aujourd'hui prendre la mesure de ces nouveaux enjeux, pour y adapter leurs stratégies et être à même d'en tirer parti.

Le gouvernement d'entreprise, quant à lui, vise à clarifier la répartition des pouvoirs entre le management, d'une part, les propriétaires de l'entreprise, et leurs élus en Assemblée générale, les administrateurs, d'autre part. Plus largement, il vise à prendre en considération les attentes de l'ensemble des parties prenantes à l'activité des firmes – en ce sens, il rejoint les perspectives du développement durable.

Le présent ouvrage fait suite au groupe de travail de l'ORSE, qui s'est tenu au cours de l'année 2001 sur le thème « Gouvernement d'entreprise et Développement durable ». Il ne cherche pas à conduire une réflexion supplémentaire de nature générale. Son objectif, précis et opérationnel, est d'envisager les articulations possibles entre ces deux courants, notamment d'analyser la manière dont les différentes parties prenantes peuvent utiliser l'outil que constitue le gouvernement d'entreprise pour promouvoir les objectifs du développement durable.

C'est cet objectif qui a dicté le plan de ce livre, dont le déroulement comporte trois volets. Nous nous tournerons d'abord vers les **parties prenantes**, actrices de la prise en compte du développement durable dans l'entreprise, pour tenter de montrer qu'elles évoluent dans le sens de l'utilisation des outils du gouvernement d'entreprise pour mieux mettre en avant leurs requêtes.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur la pratique du gouvernement d'entreprise par les **sociétés cotées**, avant de montrer que celles-ci ont commencé à intégrer les préoccupations inhérentes au développement durable dans leurs modes de fonctionnement.

Enfin, dans la dernière partie, nous adopterons un point de vue plus macro-économique et systémique, afin d'analyser l'intégration des deux courants du gouvernement d'entreprise et du développement durable au niveau de la **place financière**, pour laquelle cette intégration représente, à n'en pas douter, un enjeu important.

À travers cet ouvrage, nous avons, je pense, rempli notre rôle de forum, dans la mesure où il rassemble des contributions écrites par des représentants de la plupart des catégories d'acteurs de la place intéressées par le sujet : investisseurs institutionnels, agences de notation sociétale, ONG, organismes spécialisés, sociétés cotées, cabinets de conseil, associations professionnelles, analystes financiers...

Dans cet esprit, l'un de nos axes de travail a consisté à mettre en rapport des acteurs ou des problématiques qui ont eu, jusqu'à ce jour, peu de relations les uns avec les autres, pour « faire jouer » des articulations qui pourront, le moment venu, s'exercer en faveur du développement durable. Nous avons ainsi été en mesure de déterminer quelques futures orientations des grands acteurs économiques à cet égard :

- *la constitution d'un **groupe d'investisseurs** d'importance croissante, centrés sur la prise en compte du développement durable, entendu comme bien distinct de l'éthique (au sens restreint du terme), en France comme en Europe et en Amérique du Nord ; à cet égard, le développement de la notation sociétale et des indices boursiers socialement responsables est décisif ;*
- *la prise en compte progressive des enjeux du développement durable par **l'ensemble des acteurs de la gestion de portefeuille** ; c'est dans la mesure où la demande des investisseurs augmentera, que le monde de l'analyse financière intégrera à son tour le développement durable parmi ses critères d'appréciation ;*
- *l'intégration des enjeux du développement durable par les **entreprises**, non pas seulement sous la pression extérieure, ni avec des objectifs de communication à court terme, mais dans une optique de long terme, comme un enrichissement du tableau de bord stratégique du chef d'entreprise ; l'émergence*

de ces sujets au cours des Assemblées générales des sociétés cotées constituera, dans les prochaines années, un excellent baromètre de cette évolution.

Il convient d'insister ici sur la dialectique court et long terme dans la vie de l'entreprise. En effet, après avoir exploré les articulations entre le développement durable, les mécanismes de la prise de décision dans les sociétés cotées et le jeu des parties prenantes, il nous semble possible d'affirmer que, dans un contexte marqué par un raccourcissement généralisé des perspectives des décideurs (investisseurs, dirigeants d'entreprise, pouvoirs publics), l'approche du développement durable permet au long terme de retrouver ses lettres de noblesse, y compris face aux marchés financiers.

Enfin, les différentes réflexions qui constituent la substance de ce livre nous conduisent à formuler quelques conclusions en forme de pistes de recherche, qu'il conviendrait d'approfondir, ou de tendances émergentes, qu'il serait souhaitable d'accentuer :

- *le développement de l'investissement socialement responsable, actuellement amorcé, ne prendra véritablement toute son ampleur que lorsqu'il sera clairement établi que la prise en compte, par les entreprises, des enjeux du développement durable, est associée à une rentabilité supérieure : il est donc nécessaire de mener des recherches dans ce domaine ;*
- *pour les entreprises elles-mêmes, plusieurs approches du développement durable sont envisageables, en fonction de leur secteur d'activité et de leur situation, notamment l'approche stratégique : le développement durable comme facteur d'innovation et de différenciation – et l'approche par le risque (éviter de mettre en danger la pérennité de l'entreprise par des choix qui ne prendraient pas en considération les paramètres sociaux et environnementaux) ;*

Vers l'émergence d'un nouveau contrat social ?

- *plus globalement, l'apparition d'une multitude de parties prenantes à l'activité des entreprises, provenant d'horizons variés et porteurs de cultures souvent très différentes les unes des autres, pose la question du dialogue entre tous ces intervenants, de la façon dont il pourrait être organisé, et des lieux où il pourrait se tenir. S'agit-il d'un processus d'auto-organisation de la société civile ? Assistons-nous à l'émergence d'un nouveau contrat social, et quel rôle l'État pourrait-il jouer dans cette émergence ?*

Thierry Wiedemann-Goiran

Président de la commission

*« Gouvernement d'entreprise et Développement durable »
de l'ORSE*

Introduction

Les deux courants relatifs au gouvernement d'entreprise et au développement durable se sont longtemps développés dans une totale indépendance mutuelle. Ils trouvent respectivement leur origine historique dans les travaux effectués aux États-Unis, dès les années 1930, sur les rapports entre actionnaires et dirigeants des firmes, et dans les réflexions menées, dans les années 1970, autour du thème de l'éco-développement, dans le contexte de la dégradation de la biosphère sous ses multiples formes.

Depuis ces dernières années, on observe toutefois une tendance au rapprochement de ces deux courants : d'une part, les analyses menées dans le champ du gouvernement d'entreprise ont reconnu progressivement le rôle des *stakeholders* (parties prenantes) et l'importance de la prise en compte de leurs attentes pour le management de l'entreprise. Dans le même temps, la notion de développement durable s'est précisée et affinée. Elle véhicule aujourd'hui trois exigences inséparables : le développement économique à long terme, le maintien de la cohésion sociale et le respect de l'environnement naturel.

Le présent ouvrage s'inscrit précisément à l'articulation de ces deux thématiques. Nous nous sommes attachés ainsi à étudier les

voies par lesquelles les préoccupations relatives au développement durable peuvent être intégrées dans la gouvernance des sociétés cotées, à travers le comportement des différents acteurs concernés : les investisseurs institutionnels, les autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, banques, associations, communauté sociale...), les sociétés cotées elles-mêmes, et les acteurs de la place financière. Nous avons privilégié, pour aborder cette articulation, un angle de vue particulier, qui est celui de la relation actionnariale : nous avons cherché à analyser les moyens dont disposent les différentes parties prenantes de l'entreprise, à travers leur statut d'actionnaire, pour faire valoir leurs objectifs de développement durable. Seront ainsi évoquées, pour chaque catégorie d'acteurs, les modalités et les implications de la rencontre des deux domaines que constituent le gouvernement d'entreprise et le développement durable, dans une perspective visant à tracer des pistes, à explorer des directions, à analyser des mouvements encore embryonnaires. En effet, il s'agit d'un sujet encore peu traité sous cette forme, sur lequel peu d'études ont été menées, et pour lequel la connaissance consolidée n'est pas établie.

La parole est ici donnée à des responsables représentant plusieurs types d'acteurs concernés par ce débat, et qui livreront chacun leur point de vue sur la possibilité, les signes avant-coureurs ou, au contraire, les difficultés d'une convergence entre ces deux mouvements. Le lecteur découvrira onze contributions, réparties au fil de l'ouvrage. Nous tenons à remercier vivement ces contributeurs, qui avaient auparavant bien voulu participer, dans le courant de l'année 2001, aux séances du groupe de travail de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), consacré au thème « Gouvernement d'entreprise et Développement durable ».

L'ouvrage est structuré en trois parties. La première traitera de l'émergence et du rôle des parties prenantes : « *les parties prenantes* :

du développement durable au gouvernement d'entreprise ». La deuxième se focalisera sur la notion de gouvernement d'entreprise et sur les évolutions qu'elle induit dans les sociétés cotées : « *les sociétés cotées : du gouvernement d'entreprise au développement durable* ». Enfin, la troisième partie sera consacrée aux acteurs de la place financière et à la manière dont le développement durable peut être intégré dans leurs modes de fonctionnement : « *la place financière : vers l'intégration du développement durable et du gouvernement d'entreprise* ».

Les différents chapitres du livre, consacrés chacun à une thématique clairement délimitée ou à une catégorie d'acteurs spécifique, permettront ainsi de réaliser un recensement des pratiques en vigueur et des conceptions associées. Compte tenu de l'ampleur du champ d'investigation, la recherche de l'exhaustivité ne sera pas de mise, mais plutôt celle de la compréhension des logiques des acteurs dans une perspective qui se veut exploratoire. Les contributions insérées dans le corps du livre reflètent en effet des points de vue variés, qui pourront parfois sembler fort éloignés les uns des autres – mais tout l'enjeu de cet ouvrage, précisément, est de parvenir à faire dialoguer entre eux des intervenants qui n'ont pas pour habitude de se côtoyer. Ce souci de créer des liens entre points de vue et intérêts divers est à la fois au cœur de l'ambition du développement durable et des objectifs de l'ORSE.

À l'heure où, aux confins de l'entreprise, des marchés financiers et de la société civile, les stratégies s'affinent, les acteurs prennent conscience des enjeux, nous aurons atteint notre but si nous avons contribué à baliser la route de ceux qui souhaitent combiner les exigences de la rentabilité économique et les ambitions du développement durable, en ne les envisageant plus comme incompatibles, mais en mettant en œuvre leur cohérence opérationnelle.