

Les entreprises françaises face aux normes de gouvernance et de développement durable
Firms' behavior towards stockholders and stakeholders, through governance and sustainability standards

Laurence GODARD
Maître de conférences
Université de Franche-Comté

LEG UMR Cnrs 5118 – FARGO

Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1100702

Résumé : L'objet de cette étude consiste à étudier dans quelle mesure les entreprises françaises accordent un poids identique aux intérêts et préoccupations des actionnaires, à travers leur système de gouvernance, à celui qu'elles concèdent aux autres parties prenantes, à travers notamment leurs pratiques en matière de développement durable.

Mots clés : gouvernance ; développement durable ; normes ; approche comportementale.

Abstract : We study if French firms are concerned with stockholders' interests, through governance structure, as much as they are with other stakeholders, through sustainability. We generate testable predictions and we provide evidence on these relationships using a sample of French firms.

Key words: Corporate governance; sustainability; stockholders; stakeholders.

JEL Classification : G300 ; Q56

Contact : Laurence GODARD, LEG/Fargo, Pôle d'économie et de gestion, 2, Boulevard Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, France ; Université de Franche-Comté, IAE, 45 D Avenue de l'Observatoire, 25030 Besançon Cedex, France; Tel. +33 (0)3 81 66 66 42 ; Fax. +33 (0)3 81 66 66 37 ; Email : laurence.godard@univ-fcomte.fr

Des critères non financiers sont de plus en plus présents dans les rapports annuels des entreprises destinés aux actionnaires. Notamment, depuis 2001, les entreprises françaises ont commencé à enrichir les informations divulguées relativement à leur gouvernement d'entreprise. Ainsi, elles semblent vouloir s'engager à satisfaire les attentes d'informations des actionnaires, notamment sous l'impulsion de la loi NRE. Cette loi a rendu obligatoires certaines évolutions proposées dans les rapports Viénot. Les principales réformes proposées dans cette loi, qui concerne l'équilibre des pouvoirs et le fonctionnement des organes dirigeants, portent, en particulier, sur la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la limitation du cumul des mandats, la transparence et les droits des actionnaires.

Parallèlement à l'attrait pour ces questions de gouvernement d'entreprise, on assiste également à un surcroît d'intérêt pour les questions de DD et de RSE. La loi NRE impose également aux entreprises cotées de publier des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel. La législation a par conséquent favorisé la généralisation du reporting du développement durable (cf3.1), malgré un lancement timide à cause de lignes directrices peu claires. En effet, l'étude 2003¹ sur le reporting du développement durable des entreprises françaises en 2002 par rapport aux meilleures pratiques internationales, a montré que peu d'entreprises respectaient la loi NRE à la lettre². Toutefois, des évolutions en matière de développement durable sont à noter depuis 2003.

¹ Etat du reporting sur le développement durable 2003, version française de l'étude Global Reporters (SustainAbility, utopies et PNUE)

² Il faut noter qu'à ce jour, sa non-application (c'est-à-dire l'absence de données sociales et environnementales) n'a pas entraîné de conséquences juridiques pour les entreprises.

Ce foisonnement de communication en matière de gouvernance et de développement durable s'accompagne d'un processus de normalisation dans les deux domaines. Au regard de la gouvernance d'entreprise, on a assisté à la publication de très nombreux rapports³ à travers le monde, proposant des normes de gouvernement des entreprises, ou des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise. Dans le même temps, en matière de DD, on constate un fort élan pour la création de lignes de conduite, issues notamment de concertations croisées (le plus souvent entre ONG et organisations internationales) visant à établir des standards internationaux.

L'objet de cette étude consiste à étudier dans quelle mesure les entreprises françaises accordent un poids identique aux intérêts et préoccupations des actionnaires, à travers leur système de gouvernance, à celui qu'elles concèdent aux autres parties prenantes, à travers notamment leurs pratiques en matière de DD, afin de vérifier si les enjeux qui se posent aux entreprises dans ces deux domaines sont appréhendés de manière identique. Nous cherchons par conséquent à déterminer si les entreprises qui se conforment aux pratiques de bonne gouvernance pour satisfaire les actionnaires, se conforment également aux bonnes pratiques de développement durable pour satisfaire d'autres parties prenantes. Il s'agit de mettre en parallèle les pratiques de gouvernance et de développement durable afin de mettre à jour l'existence ou non d'un degré identique de satisfaction des intérêts de différentes parties prenantes. A travers le DD, l'idée est de promouvoir un développement qui se préoccupe de l'ensemble des communautés humaines. L'implication sociétale des entreprises affirme la nécessité de communiquer avec l'ensemble des stakeholders et d'intégrer les attentes des diverses parties prenantes.

³ Près de 200 codes ont été recensés par l'European Corporate Governance Institute (ECGI). Ils peuvent être téléchargés à l'adresse suivante : http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

Notre article s'articule autour de quatre parties. Dans un premier temps nous abordons les conséquences liées à la préoccupation des entreprises vis à vis des actionnaires sous l'angle du gouvernement d'entreprise en présentant les évolutions constatées et les bonnes pratiques, en nous focalisant sur un aspect particulier, le CA. Nous revenons ensuite sur la l'intérêt porté par les entreprises, à la satisfaction d'autres parties prenantes, en examinant l'émergence du DD et le processus de normalisation enclenché dans ce domaine dans une seconde partie. Dans une troisième partie, nous évoquons l'hypothèse alternative d'attrance des entreprises pour les normes sociales, qui expliquerait leur comportement en termes de gouvernance et de DD. Dans la dernière partie nous présentons l'étude comparative des comportements des entreprises françaises face aux normes en matière de gouvernement d'entreprise et de DD, afin de juger si les intérêts et préoccupations pour les actionnaires sont équivalents à ceux des autres parties prenantes, avant de conclure dans un dernier point.

1. La satisfaction des actionnaires et ses conséquences en matière de CA

L'apparition, il y a plus d'un siècle, puis le développement des grandes entreprises aux Etats-Unis, se distinguant par une structure d'actionnariat dispersé, ont suscité les premiers débats sur les problèmes liés à la propriété et au contrôle des entreprises. La détention d'une faible fraction d'actions de ces sociétés par les dirigeants ne les inciterait pas à créer de la valeur pour les actionnaires. Les dirigeants, ne possédant que peu (voire pas du tout) d'actions de telles entreprises, peuvent être incités à poursuivre des objectifs propres qui peuvent être sensiblement différents de ceux poursuivis par les actionnaires. C'est une des conclusions à laquelle arrivent Berle et Means (1932). Puisqu'un tel risque existe, il est donc apparu nécessaire de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour protéger les investisseurs contre le comportement opportuniste des dirigeants.

1.1. Le gouvernement d'entreprise : de sa naissance à sa standardisation

Dans ce contexte, la théorie de l'agence, représentée par Jensen et Meckling (1976), a été l'une des premières théories à fixer les rouages des mécanismes permettant de réduire les coûts d'agence résultant des conflits entre dirigeants et actionnaires minoritaires, et peut-être considérée comme le point de départ du gouvernement d'entreprise.

En principe, divers mécanismes de contrôle limitent le comportement opportuniste des dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997 ; Charreaux, 1995). Ces mécanismes sont généralement appréhendés sous l'angle disciplinaire.

Les responsables économiques et politiques des pays développés ont proposé aux entreprises de normaliser certaines pratiques en matière de gouvernement des entreprises et notamment de CA, sur lequel nous nous focalisons. Ce dernier jouerait un rôle important dans la résolution de ces conflits d'intérêts (Fama et Jensen, 1983). Il constitue un mécanisme de gouvernance interne, intentionnel et spécifique selon la typologie de Charreaux (2005) dont l'efficacité n'est probablement pas sans incidence sur la satisfaction des actionnaires.

De très nombreux rapports à travers le monde, proposant des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise, ont vu le jour. Par ailleurs, les réflexions menées ont également donné lieu à des modifications réglementaires dans de nombreux pays comme en France où le législateur français a adopté la loi « NRE » (Nouvelles Régulations Economiques) le 15 mai 2001. En France, les organisations patronales (le MEDEF et l'AFEP) ont largement participé à ce mouvement. Quatre principaux rapports ont été publiés : le

rapport Viénot I (1995), le rapport Viénot II (1999), le rapport Bouton (2002) et le rapport de synthèse AFEP-MEDEF (2003). En 2007, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) a également produit un rapport.

Au regard du CA, ces rapports formulent des préconisations très concrètes qui sont notamment relatives à la question de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, aux caractéristiques des administrateurs, à la composition et au fonctionnement du CA et de ses comités. La présentation des principales recommandations visant le CA font l'objet du point suivant.

1.2. Les bonnes pratiques en matière de composition du CA

L'examen des pratiques de bonne gouvernance concernant le CA porte sur l'indépendance des administrateurs, le cumul des fonctions, la présence et l'indépendance des comités, en sachant qu'il faudrait l'étendre dans des recherches futures aux autres éléments du gouvernement d'entreprise.

Il ressort de ces bonnes pratiques une composition idéale du CA. Un « bon CA » est caractérisé par la présence d'un certain nombre d'administrateurs indépendants (qui sont prêts à s'opposer aux dirigeants), et par une séparation des fonctions de directeur général et de président du CA. Dans une optique disciplinaire, l'indépendance des administrateurs est un gage de création de valeur pour les actionnaires, car ils sont à même de sanctionner les dirigeants. De même, pour les théoriciens de l'agence, le cumul des fonctions permet aux dirigeants de défendre plus aisément les projets qu'ils ont initiés et mis en œuvre, même si ceux-ci ne créent pas de valeur pour les actionnaires. En fait, il est difficilement concevable

qu'un président du CA se sanctionne en tant que directeur général (par exemple, demande son licenciement). Par ailleurs, la cooptation d'administrateurs affiliés est facilitée en cas de cumul des fonctions, ce qui peut également constituer un risque pour les actionnaires (Jensen, 1993).

A ce jour, il n'existe aucune contrainte légale en matière d'indépendance des administrateurs en France. Ni la loi de 1966, ni celle de 2001 n'aborde cette question. En revanche, cet aspect est très présent dans les trois rapports professionnels. Alors que dans le second rapport Viénot (1999), la proportion d'administrateurs indépendants⁴ proposée est respectivement d'au moins un tiers des membres du conseil, celle-ci est (au moins) égale à la moitié des membres (pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle) dans le rapport Bouton.

D'un point de vue réglementaire, la loi de juillet 1966 offre la possibilité d'opter pour l'une des deux organisations suivantes du conseil : l'organisation « traditionnelle », comprenant un CA, dans laquelle le président du CA est aussi le directeur général de la société (d'où le terme de PDG) et l'organisation « moderne », n'autorisant pas le cumul des deux fonctions, qui comprend un directoire (chargé de diriger la société) et un conseil de surveillance (chargé de contrôler le directoire). Concernant l'organisation « traditionnelle », la loi NRE de 2001 offre la possibilité aux CA d'opter pour le cumul ou la dissociation des fonctions de directeur général et de président du CA. Ainsi, les entreprises françaises ont la possibilité d'opter pour trois organisations différentes des pouvoirs.

⁴ Un administrateur est indépendant, lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (définition selon le rapport Bouton).

Le troisième élément important dans les bonnes pratiques concerne les comités. Leur forte croissance est liée aux recommandations des divers rapports professionnels. Si l'importance du rôle des comités spécialisés a déjà été discutée dans les rapports Viénot, le rapport Bouton rappelle que « *le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil* », mais il précise que « *ces comités ne sont pas détachables du CA, ils en facilitent le fonctionnement et concourent efficacement à la préparation des décisions* », et insiste sur « *la qualité des comptes-rendus faits par les comités au conseil et sur l'inclusion dans le rapport annuel d'une description de l'activité des comités* » (page 6). Ainsi, dès le rapport Viénot 1, les recommandations sont en faveur de la création d'au moins trois comités : un comité de sélection des administrateurs, un comité des rémunérations et un comité des comptes. En matière d'indépendance des comités, les prescriptions sont en faveur d'une majorité d'administrateurs indépendants pour le comité de rémunération, de deux tiers pour le comité des comptes et d'un tiers pour le comité de sélection.

Après avoir abordé les conséquences liées à la préoccupation des entreprises pour l'intérêt des actionnaires sous l'angle du gouvernement d'entreprise, en nous focalisant sur le CA, nous mettons en perspective le même mécanisme en matière de satisfaction d'autres parties prenantes et de DD afin de comparer les pratiques des entreprises dans ces deux domaines dans la quatrième partie.

2. La satisfaction d'autres parties prenantes que les actionnaires

Le DD, pour les entreprises, peut signifier la conquête d'un nouveau modèle de développement, qui englobe trois dimensions : une dimension économique correspondant à une utilisation raisonnée des ressources, une dimension environnementale visant à protéger

ces ressources, une dimension sociale selon laquelle chacun doit être traité avec équité. A travers le DD, l'idée est de promouvoir un développement qui se préoccupe de l'ensemble des communautés humaines. L'implication sociétale des entreprises affirme la nécessité de communiquer avec l'ensemble des stakeholders et d'intégrer les attentes des diverses parties prenantes. Les rapports de DD sont également dénommés rapports des parties prenantes (stakeholders' reports ou SHR).

Il existe à l'heure actuelle un réel engouement des entreprises, notamment des grandes entreprises, pour s'inscrire dans une démarche de développement durable. La communication sur le développement durable naît au début des années 1990 conformément aux recommandations de l'Agenda 21. Un plus grand nombre d'entreprises communiquent des données sur leurs performances de développement durable. Ainsi, les rapports intègrent de plus en plus des aspects environnementaux, des informations sur l'hygiène, la santé, la sécurité, des données sociales et économiques (intégration des seniors, minorités culturelles, répartition des salaires, enjeux spécifiques aux secteurs concernés, impacts économiques sur les collectivités locales...).

Les travaux (par exemple, Lauriol, 2004, p.139) qui se sont penchés sur la question du DD suggèrent trois grilles principales d'analyse. Le DD peut être discuté à la lumière de la théorie des parties prenantes (Lauriol, 2004 ; Reynaud, 2004), il peut être rattaché également au principe de responsabilité, enfin la notion de responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (Lauriol, 2004 ; Reynaud, 2004 ; Persais, 2004) peut constituer un moyen d'envisager la notion de DD pour les entreprises. Avant d'aborder la normalisation en matière de DD, nous en présentons les fondements théoriques et les enjeux que cela comporte pour les entreprises.

2.1. Les parties prenantes et le DD : les attaches théoriques

Les premières réflexions organisées autour du concept de stakeholder dans le champ de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) semblent commencer avec la publication de l'ouvrage de Freeman (1984). La SHT (stakeholder theory) apparaît de manière explicite au début des années 1960. Ce concept est mobilisé en stratégie et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise.

Cette théorie a fait l'objet de nombreux travaux quant à la nature exacte de ces parties prenantes et de la relation qu'elles entretiennent avec la firme. Certains auteurs considèrent que la satisfaction de différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Selon Clarkson (1995), « les stakeholders sont des personnes ou des groupes qui ont, ou revendiquent, un droit de propriété, qui disposent de droits légitimes ou d'intérêts dans une entreprise par rapport à (ou compte tenu de) des activités passées, présentes ou futures. » Les exigences du DD nécessitent de réexaminer les relations avec les différentes parties prenantes (individus, associations, organisations nationales et internationales) qui peuvent influencer ou être touchées par les décisions de l'entreprise dans ce domaine.

La deuxième lecture possible du DD peut s'effectuer à travers le principe de responsabilité. Le principe de responsabilité émane d'un courant de philosophie morale et emprunte à des auteurs tels que Jonas (1990) et Sen (1999). Cette notion de responsabilité « se fonde sur la reconnaissance du fait que la vie des individus entraîne des interdépendances, ce qui implique des obligations réciproques liées aux relations

économiques, politiques et sociales qu'ils entretiennent mutuellement » (Sen, 1999). Cette perspective met en avant un devoir éthique, qui doit nous inciter, par l'entremise du principe de responsabilité, à gérer le rapport de l'homme à la nature de manière à limiter les effets dévastateurs du progrès technique.

Enfin, la RSE peut se présenter en tant que cadre unificateur des deux points de vue. Selon la définition de Carroll (1979, 1991, 1999), la RSE regroupe « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ». On retrouve bien la notion de devoir éthique et la satisfaction de différentes parties prenantes englobées dans la société, la RSE intégrant ces deux perspectives théoriques. Cette définition de la RSE rassemble des responsabilités obligatoires (économiques et réglementaires) et des responsabilités morales (éthiques et discrétionnaires). Par la RSE l'entreprise peut s'engager à prendre en considération des attentes et des obligations qui dépassent le cadre légal et agir de manière proactive sur les problèmes économiques, sociaux et environnementaux, avant qu'ils ne dégénèrent. La responsabilité sociale est porteuse de l'engagement de l'entreprise dans le DD.

La question qui se pose ensuite est celle des contenus à donner à la RSE. La réponse nécessite de prendre en compte les facteurs propres à l'entreprise, les contraintes sectorielles et les objectifs et le choix des parties prenantes (les plus influentes, les plus légitimes, ou toutes les parties prenantes ?) et peut passer par les interrogations suivantes, d'après Lauriol (2004) : « quels sont les enjeux qui doivent être pris en compte ? Quels objectifs définir pour obtenir une performance satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes ? Quels sont les plans d'action à envisager et qui doit les mettre en œuvre ? Sur quels critères doit-on apprécier la performance obtenue et qui doit en assurer l'évaluation ? C'est ici que l'on

retrouve les insuffisances ou les faiblesses doctrinales du développement durable et de la responsabilité sociale.... Cette faiblesse doctrinale semble devoir être compensée aujourd'hui par l'émergence de standards d'évaluation et d'organismes certificateurs porteurs d'une logique de normalisation du DD. » L'étude du processus de normalisation fait l'objet du point suivant.

2.2. La marche vers la normalisation

A l'instar du gouvernement d'entreprise, la réflexion dans le domaine des responsabilités environnementales et sociales de l'entreprise s'oriente vers la formalisation d'un certain nombre de règles unifiées de reporting et l'adoption d'un système normalisé d'indicateurs à l'échelle internationale. A l'heure actuelle, différents référentiels coexistent, principalement trois. La première norme, la norme SD 21000 (AFNOR), avance un certain nombre de recommandations méthodologiques pour aller dans le sens du DD, et propose des règles complémentaires, des procédures de certification qualité et management environnemental. La seconde norme importante existante est la norme AA 1000 S (Institute of Social and Ethical Accountability) qui s'attache à établir une méthode d'évaluation des rapports et des processus des entreprises sous cet angle nouveau en s'attachant à divers aspects (informations requises publiées, attentes des parties prenantes et communication sur les réponses apportées, réflexion sur la performance développement durable adaptée à l'entreprise). On peut enfin mentionner la norme GRI (Global Reporting Initiative) née en 1997, qui résulte de concertations entre le PNUE⁵, des entreprises, des ONG et des syndicats. La norme GRI présente une liste d'indicateurs permettant d'évaluer les performances environnementales, sociales et économiques des entreprises. La grille d'analyse GRI

⁵ Programme des Nations Unies pour l'Environnement

comprend 49 critères qui couvrent les quatre domaines suivants. Le premier domaine concerne l'engagement de l'entreprise (politiques, recours à la consultation des parties prenantes pour identifier les enjeux-clés, mise en cohérence de l'approche lobbying avec les objectifs de développement durable...). Le deuxième domaine touche à la performance de l'entreprise (reporting sur les rejets dans l'air, respect du droit des travailleurs, impacts économiques locaux ...). Le troisième domaine a trait aux éléments permettant de prévoir l'évolution de cette performance (système de management, organisation des responsabilités...). Enfin, le dernier domaine se rapporte aux éléments qui permettent d'identifier les aspects de la performance non traités par le rapport (périmètre couvert, systèmes de vérification et de validation...). En août 2005, la référence GRI est utilisée par plus de 700 entreprises⁶ dans le monde mais seules 3% sont reconnues « en conformité » avec les lignes directrices.

D'autres normes ont ensuite vu le jour, comme l'European Foundation of Quality Management (EFQM) qui cherche à s'assurer du respect des intérêts des parties prenantes en matière de DD. On peut également citer la recherche d'un modèle en matière d'hygiène et de sécurité, avec le référentiel OHSAS.

Ces normes sont en compétition, avec la volonté d'en imposer une. Il n'existe donc à l'heure actuelle aucun standard qui fasse l'unanimité.

3. La résistance au chant des sirènes ou l'attrance pour les normes

⁶ D'après Etat du reporting sur le développement durable 2003, version française de l'étude Global Reporters (SustainAbility, utopies et PNUE)

L'analyse du comportement des entreprises en matière de gouvernance et de DD peut être éclairée en mobilisant une approche comportementale. Plus précisément, la production de « normes sociales » influence-t-elle inévitablement le comportement des entreprises ? Ces dernières ne sont pas obligées d'appliquer les normes (il ne s'agit pas toujours de textes de lois), pourquoi alors se conforment-elles aux diverses préconisations ? Une explication possible est apportée par Wirtz (2008) qui analyse l'attrait psychologique des codes de « meilleures pratiques » en matière de gouvernance. Si attrait psychologique il y a s'applique-t-il également dans le domaine du DD ? Est-ce que ce sont les mêmes entreprises qui se plient aux normes en matière de gouvernement d'entreprise et en matière de DD ? On peut s'attendre à ce que les entreprises qui se sont laissées emporter par les préconisations qui figurent dans les codes de bonne gouvernance sont susceptibles d'adopter le même comportement en ce qui concerne l'institutionnalisation des pratiques en matière de DD.

3.1 Les fondements théoriques

Fanto (2002) introduit les facteurs psychologiques dans l'explication du comportement des individus vis-à-vis des codes de gouvernance, en se fondant sur les concepts relevant de l'économie et de la finance comportementales. Ainsi, il apparaît que le comportement des individus peut dévier des règles de la rationalité standard du fait de l'existence de facteurs psychologiques appelés biais. Parmi les principaux biais figurent l'attachement affectif ou statu quo, l'aversion aux extrêmes, l'heuristique de disponibilité, le biais d'ancrage et la myopie. Plusieurs de ces biais sont notamment présents dans les codes de bonne conduite français selon les conclusions de Fanto (2002) et de Wirtz (2008) qui a reproduit la démarche de Fanto pour les rapports Viénot I et II et l'a élargie au rapport Bouton. Cette présence

pourrait donc expliquer l'engouement des entreprises à appliquer les préconisations issues des codes de bonne gouvernance ainsi que les normes en matière de DD.

Nous allons donc dans un premier temps synthétiser les principaux biais développés dans l'analyse de Fanto (2002) et revisitée par Wirtz (2008). Tout d'abord, l'aversion aux extrêmes est présente dans les codes de bonne gouvernance. Ainsi, les changements induits par l'adoption des meilleures pratiques sont présentés comme étant mineurs et permettent donc de rester en étroite ligne avec les règles françaises traditionnelles, ce qui permet dans le même temps de respecter, d'être en accord avec un autre facteur, l'attachement au statu quo. La myopie, qui se traduit par des réactions en urgence, pour trouver des solutions, face à des pressions, est également mobilisée dans les codes de bonne gouvernance. Dans le cas de ces derniers, il s'agit de la pression exercée par les investisseurs étrangers pour adopter des pratiques conformes aux standards anglo-saxons. La disponibilité, qui tend à privilégier certains thèmes et certaines solutions, non pour leur efficacité prouvée mais plutôt pour leur actualité et leur adhésion du moment, a joué également en faveur de l'établissement des codes de bonne conduite. Ce biais peut être illustré par l'indépendance des administrateurs qui constitue l'un des thèmes récurrents alors que leur apport réel bénéfique est loin d'être établi. Enfin, l'ancrage explique aussi l'importance attribuée aux codes de bonne gouvernance. Il traduit la propension des individus à vouloir se rapporter à une norme conventionnelle, dont l'existence et le choix sont plus ou moins arbitraires.

3.2. L'existence des biais psychologiques et la normalisation du reporting de DD

La finalisation du processus de normalisation du reporting de DD, en favorisant la comparabilité des performances des entreprises et en assurant une meilleure transparence de

l'information délivrée, risque de faire naître certains biais psychologiques. Concernant la disponibilité la réponse est positive. Les initiatives en matière de DD se multiplient. On assiste ainsi à une large adhésion des entreprises à des principes universellement applicables et reconnus : les modes de production et de consommation doivent respecter l'environnement humain ou naturel et permettre à tous les habitants de la Terre de satisfaire leurs besoins fondamentaux. La myopie risque également d'être présente (création d'indices de DD, développement de l'investissement socialement responsable, audit et certification en matière de DD⁷ portant notamment sur la véracité des données et questions traitées). Enfin, l'ancrage est susceptible d'exister puisque les efforts se focalisent sur la définition de règles unifiées de reporting et l'adoption d'un système normalisé d'indicateurs à l'échelle internationale.

Dans ce contexte d'harmonisation des normes de bonne gouvernance et de développement durable, on peut s'attendre à ce que les entreprises accordent du crédit à ces arguments de bonnes pratiques, conformément aux préconisations du « courant de l'homogénéité », qui s'exprime dans les codes de « Best Practice ». D'après Wirtz (2008), derrière ce mouvement d'uniformisation se cachent des facteurs psychologiques qui contribuent à légitimer l'application de meilleures pratiques. Ainsi, comme le souligne ce dernier, « le codage effectué par Fanto montre que les textes promoteurs des meilleures pratiques de gouvernance développent des arguments qui, en effet, exploitent, consciemment ou inconsciemment, certains biais psychologiques⁸. Fanto (2002) conclut, dans le cas de la France, que plusieurs facteurs psychologiques peuvent être identifiés, dans les codes de

⁷ Ainsi, le nombre de rapports de développement durable utilisant une « assurance » n'a cessé d'augmenter depuis 2001, confirmant le besoin de crédibilité accordée aux informations délivrées. La question de la crédibilité des informations qui sont présentées dans les rapports demeure un souci récurrent pour les parties prenantes. La qualité des rapports porte également sur le choix des problématiques abordées ou laissées de côté, la façon dont elles sont exposées et leur pertinence au regard des attentes des parties prenantes. C'est pourquoi le concept de vérification des rapports de développement durable évolue vers celui, plus large, d'assurance. Cela regroupe l'ensemble des efforts d'une entreprise pour crédibiliser son rapport (vérification, avis des parties prenantes, notes obtenues dans les indices de développement durable).

⁸ L'attachement affectif au statu quo, l'aversion aux extrêmes, l'heuristique de disponibilité, le biais d'ancrage et la myopie constituent des biais psychologiques.

gouvernance, avec une intensité variable selon les facteurs. » Puisque les pratiques concernant le reporting de DD sont en train de s'institutionnaliser, des comportements moutonniers risquent de se déclencher. Dans l'affirmative, cela confirmerait la force de l'attrait des entreprises pour la conformité aux normes en vigueur.

4. L'étude comparative du comportement des entreprises françaises face aux normes en matière de gouvernement d'entreprise et de développement durable

Cette partie présente l'étude empirique qui vise à comparer sur un échantillon d'entreprises françaises le poids accordé aux intérêts et préoccupations des actionnaires, à travers leur CA, à celui concédé aux autres parties prenantes, à travers notamment leurs pratiques en matière de DD.

4.1. Les hypothèses

Nous partons du postulat général selon lequel les entreprises attachent le même souci de satisfaction des intérêts à l'encontre de toutes leurs parties prenantes (actionnaires, clients, salariés...). Par conséquent nous supposons que les entreprises qui se sont conformées le plus aux normes de bonne gouvernance en matière de CA seront également parmi les bons élèves qui divulguent une information de qualité en matière de DD.

Postulat général: Les entreprises qui se sont conformées le plus aux bonnes pratiques en matière de CA⁹ se classent également parmi les bons élèves en divulguant une information de qualité en matière de DD.

⁹ Indépendance des administrateurs, séparation des fonctions de directeur général et de président du CA, création de comités, indépendance du comité d'audit (cf. hypothèses 1 à 4).

Si les dirigeants sont sensibles aux facteurs psychologiques que sont la myopie, la disponibilité et l'ancrage, ils devraient être réceptifs aux codes de bonne conduite et aux normes de DD. Les entreprises adopteraient le même comportement dans leur stratégie de DD qu'en matière de gouvernance, ce qui confirmerait la perspective institutionnelle selon laquelle les pratiques organisationnelles peuvent être prévues et expliquées en examinant les traditions et l'histoire de la firme. A ce titre Wirtz (2008) a constaté la multiplication des réflexes moutonniers au fil des rapports Viénot et Bouton. Selon lui « l'intensification progressive d'arguments qui révèlent des réflexes moutonniers, notamment, n'est pas sans rappeler l'isomorphisme mimétique de la théorie néo-institutionnaliste » (p.69) d'où notre hypothèse de cohérence des comportements des entreprises. « Une telle omniprésence des initiatives portant sur les "meilleures pratiques" de gouvernance est susceptible de déclencher une véritable "cascade" dans l'adoption de certaines règles, parfois sur un mode purement moutonnier (p.68). « Les règles d'une bonne gouvernance, qui visent essentiellement à réduire le plus possible le potentiel des conflits d'intérêt, sont désormais largement connues et acceptées » (p.66).

Le postulat général énoncé se décline en quatre hypothèses que nous allons tester sur un échantillon d'entreprises françaises.

H1 : Les entreprises qui comportent le pourcentage le plus élevé d'administrateurs indépendants au CA se classent également parmi les bons élèves en matière de DD.

H2 : Les entreprises qui dissocient les fonctions de président et directeur général au CA se classent également parmi les bons élèves en matière de DD.

H3 : Les entreprises qui disposent de plus de comités au sein du CA se classent également parmi les bons élèves en matière de DD.

H4 : Les entreprises qui comportent le pourcentage le plus élevé d'administrateurs indépendants dans le comité d'audit se classent également parmi les bons élèves en matière de DD.

Dans l'hypothèse H4, nous retenons seulement les comités d'audit (ou comptes) car ce sont pour ces comités que les recommandations sont les plus exigeantes en matière d'indépendance (2/3 d'administrateurs pour rappel).

4.2. L'échantillon, les données et la méthodologie

Avant d'exposer les méthodes et tests mobilisés nous présentons l'échantillon et les données collectées. Pour l'échantillon des entreprises, dans un premier temps, nous sommes partie du classement des entreprises effectué à partir de la couverture des enjeux clés de leur rapport de DD, classement issu du rapport intitulé « Etat du reporting sur le DD, 2005¹⁰ ». Les entreprises évaluées pour ce classement (appelées le « panel ») comprennent : les entreprises composant l'indice SBF120 au 1^{er} juin 2005 ; 10 des principales entreprises publiques françaises ; quelques groupes non cotés appartenant à des secteurs d'activité fortement représentatifs dans le panel (exemple Auchan pour la grande distribution), quelques PME françaises pionnières en matière de reporting sur le DD comme Nature & Découvertes ou Malongo. Au total, près de 140 entreprises ont été évaluées. Les évaluations portaient sur la

¹⁰ Version française de l'étude Global Reporters, Utopies / SustainAbility / PNUE

qualité de l'information produite par l'entreprise et en aucun cas sur sa performance. Toutes les entreprises évaluées ne produisaient pas un rapport de DD. C'est pourquoi ont également été intégrées à l'étude les parties des rapports annuels ou les sections de sites internet dédiés au DD.

La qualité de l'information diffusée en matière de DD est évaluée à partir de trois éléments :

- la présence ou non d'un reporting de DD prenant en compte les enjeux clés du secteur ;
- la façon dont les rapports couvrent les principaux enjeux sociaux, environnementaux et économiques spécifiques à leur secteur d'activité ;
- la qualité globale des rapports au regard des standards existants (Principes de la Global Reporting Initiative, meilleures pratiques dans chaque secteur...).

Le classement final des entreprises comporte 5 catégories selon leur niveau de reporting, correspondant à un degré croissant de qualité de l'information en matière de DD: catégorie 0 (reporting financier : 5 entreprises), catégorie 1 (reporting financier avec mention du DD : 32 entreprises), catégorie 2 (reporting HSE ou GRH : 3 entreprises), catégorie 3 (reporting HSE et GRH : 41 entreprises), catégorie 4 (reporting sur le DD : 56 entreprises).

Après avoir enlevé du classement les entreprises non cotées et pour lesquelles les informations n'étaient pas disponibles, et les catégories faiblement représentées (catégories 0 et 2) notre échantillon final se compose de 3 groupes : catégorie A comprenant 28 entreprises (correspondant à la catégorie 1), catégorie B comprenant 34 entreprises (correspondant à la catégorie 3) et catégorie C constituée de 48 entreprises (correspondant à la catégorie 4).

Nous avons dans un second temps recherché les informations relatives au CA pour ces 3 groupes d'entreprises. Nous avons collecté 4 types d'informations concernant ce dernier. Nous avons déterminé le pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du CA. (variable INDEP)¹¹, s'il existe ou non une dissociation des fonctions de président du CA et de directeur général (SEPAR), le nombre de comités constitués (variable COMITES), et enfin le pourcentage d'indépendance dans le comité d'audit (INDEPAUDIT). Nous avons rassemblé ces caractéristiques à partir des informations collectées dans les rapports annuels relatifs à l'exercice 2005.

Afin de vérifier si les entreprises qui se sont conformées le plus aux normes de bonne gouvernance sont également parmi les bons élèves qui divulguent une information de qualité en matière de DD, nous allons comparer les caractéristiques en termes de gouvernance des trois catégories d'entreprises classées selon la qualité de leur reporting de DD. Nous avons effectué des tests de comparaison de moyenne. Parallèlement aux comparaisons de moyenne, nous avons également réalisé des tests non paramétriques, qui permettent de lever les problèmes liés à la normalité des variables. Nous avons enfin utilisé des régressions logistiques.

4.3. Les résultats

Les statistiques descriptives (présentées dans le tableau 1) montrent que les entreprises qui présentent une meilleure information en termes de DD (groupe C) sont aussi les

¹¹ La plupart des entreprises françaises fournissent désormais des indications à ce sujet dans leur rapport annuel, en se basant généralement sur la définition proposée dans le rapport Bouton. Nous calculons le pourcentage d'indépendants (INDEP) à partir de ces informations.

entreprises qui présentent les meilleures normes de gouvernance, pour trois des quatre mesures de gouvernance retenues. Elles présentent ainsi un pourcentage plus élevé d'administrateurs indépendants (49,64%) dans leur CA, le plus proche des recommandations, un plus grand nombre de comités (2,8 en moyenne, soit un chiffre très proche des 3 comités préconisés) au sein du CA et le degré d'indépendance du comité d'audit (environ 72%, supérieur aux recommandations) le plus important. Inversement les entreprises qui présentent une moindre information en termes de DD (groupe A) sont aussi les entreprises qui s'éloignent le plus des meilleures pratiques de gouvernance, pour trois des quatre mesures de gouvernance retenues. Elles présentent ainsi le pourcentage le plus faible d'administrateurs indépendants dans leur CA (un peu plus de 40%), le plus petit nombre de comités (2,25) au sein du CA et le degré d'indépendance du comité d'audit le plus faible (58,56%). Enfin, le groupe B présente des caractéristiques intermédiaires aux deux groupes en termes de gouvernance et de qualité de l'information relative au DD. Ces constats tendent à prouver la recherche de cohérence et d'uniformisation générale des pratiques des entreprises par rapport aux normes existantes.

Tableau 1 : Statistiques descriptives

Catégorie des entreprises	INDEP Moyenne (Ecart-type)	SEPAR Fréquence ¹	COMITES Moyenne (Ecart-type)	INDEPAUDIT Moyenne (Ecart-type)
Groupe A	0,4085 (0,2314)	59,26%	2,2593 (1,12976)	0,5856 (0,2096)
Groupe B	0,4692 (0,1988)	47,06%	2,5588 (0,85957)	0,6461 (0,3039)
Groupe C	0,4964 (0,1929)	45,66%	2,8261 (0,7689)	0,7194 (0,2603)

1: la variable SEPAR étant une variable muette prenant les valeurs 0 (cumul des fonctions) ou 1 (séparation des fonctions), nous ne pouvons calculer la moyenne. Le pourcentage exprimé correspond au pourcentage d'entreprises ayant adopté la séparation, par groupe d'entreprises.

Dans les tests paramétriques de comparaisons de moyennes, ces différences de comportement entre les groupes A et C sont significatives, pour trois des quatre mesures de

gouvernance retenues. Les autres comparaisons entre groupes ne sont pas significatives. En revanche les tests non-paramétriques ne permettent pas de confirmer ces résultats.

Tableau 2 : tests paramétriques de comparaisons des caractéristiques du CA des entreprises classées selon la qualité de l'information en matière de DD

	INDEP t (signif)	SEPAR t (signif)	INDEPAUDIT t (signif)	COMITES t (signif)
Groupe B	0,609	-0,123	1,09	1,462
Groupe C	(0,54)	(0,902)	(0,276)	(0,148)
Groupe A	1,71	-1,11	2,13	2,548
Groupe C	(0,09)	(0,268)	(0,054)	(0,013)
Groupe A	1,092	-0,939	0,759	1,176
Groupe B	(0,279)	(0,352)	(0,451)	(0,244)

Tableau 3 : tests non paramétriques de comparaisons des caractéristiques du CA des entreprises classées selon la qualité de l'information en matière de DD

Rang moyen	INDEP Rang moyen	SEPAR Rang moyen	INDEPAUDIT Rang moyen	COMITES Rang moyen
Groupe A	48,23	59,2	36,74	45,81
Groupe B	52,32	52,68	45,08	52,44
Groupe C	55,16	51,92	50,85	50,85
Significativité	0,649	0,504	0,140	0,12

Remarque: il s'agit des tests de kruskal-Wallis

Conclusion

La gouvernance d'entreprise et son train de bonnes pratiques continuent à susciter un empressement et un intérêt passionnés chez les responsables politiques et économiques. De son côté, le concept de développement durable est devenu, au fil des années, une réalité incontournable du management des entreprises. Aujourd'hui, celles-ci doivent impérativement gérer dans la durée leur développement économique, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Certes, elles doivent créer de la valeur à court terme, mais sans altérer la capacité des générations futures à faire de même.

Par la mise en œuvre d'une stratégie basée sur la notion de développement durable, l'entreprise affirme son ancrage dans la société et démontre qu'au-delà de sa mission

économique, elle participe activement au développement de la société et qu'elle agit simultanément pour la préservation des milieux naturels. Cette démarche éthique et ce comportement sociétal tendent à renforcer l'image de la firme (Piasecki, 1995), ce qui peut constituer un atout sur le marché compte tenu de la sensibilité croissante des acheteurs ou des donneurs d'ordre à l'égard de la cause environnementale.

Les résultats de l'étude empirique reposent en partie sur la mesure choisie de la qualité de l'information fournie en matière de DD, ce qui nous amène à la question de l'évaluation des rapports de DD et donc de leur crédibilité. Sur cet aspect Igalens (200) admet qu'il n'existe aucun consensus à l'heure actuelle concernant les normes de vérification des rapports de DD et évoque les différentes critiques à l'encontre des principales normes existantes (normes ISAE et AA 1000 Assurance standard). Un approfondissement de cette question de mesure peut se révéler pertinent.

Dans l'exercice de comparaison du comportement des entreprises au regard des normes de gouvernance et de DD, il semble se dégager une certaine cohérence du comportement des entreprises au regard du processus de normalisation qui fait fureur en matière de gouvernance et qui s'installe progressivement en matière de DD. D'un côté, pour une catégorie d'entreprises (catégorie A) nous pouvons conclure à une plus faible attirance pour les normes et à l'homogénéité de leur comportement puisque ce faible engouement pour les normes touche à la fois la gouvernance et le DD. D'un autre côté, pour les entreprises de la catégorie C (présentant la qualité la plus élevée du reporting de DD), semble se dessiner également un comportement homogène mais cette homogénéité se traduit au contraire par une attirance plus forte pour les normes.

En revanche, reste à savoir si ces comportements sont le reflet de la volonté des entreprises de considérer de manière égale les différentes parties prenantes ou de leur volonté d'harmoniser leurs pratiques par rapport aux normes existantes, en remarquant que la conformité à ces normes ne constitue pas la règle générale. Cette question mérite que l'on s'y attache.

Bibliographie

Carroll A., « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Journal*, vol.4, n°4, 1979, p.497-505.

Carroll A., « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizon*, vol.34, n°4, 1991, p.39-48.

Carroll A., « Corporate social responsibility », *Business and Society*, vol.38, n°3, 1999, p.268-295.

Charreaux G., « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale': une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 157, juillet-août 2005, p. 215-238.

Charreaux G., « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-Série, n° exceptionnel, 1er trimestre 1995.

Clarkson, M.B.E., « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 1995, p.92-117.

Donaldson T., Preston L.E., « The stakeholders theory of corporation : concepts, evidences and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, 65-91.

Fama E.F., Jensen M.C « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol.26, 1983, p.301-326.

Fanto J., « Persuasion, and Resistance : the Use of Psychology by Anglo-American Corporate Governance Advocate in France », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 35, n°4, octobre, 2002, p.1041-1103.

Freeman R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Londres, 1984.

Igalens J., « Comment évaluer les rapports de développement durable », *Revue française de gestion*, 2004, n°152, p.151-166.

Jensen M.C., « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *The Journal of Finance*, 1993, vol.XLVIII, n°3, p.831-880.

Jonas H., *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Flammarion, Coll. « Champs », 1990.

Lauriol J., « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, 2004, n°152, p.137-150.

Persais E., « Les rapports sociétaux Enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, 2004, n°, p.167-197.

Reynaud E., « Impact de la protection de l'environnement sur la gestion des coûts », Responsabilité sociale de l'entreprise et performance, Gond J.-P. et Rayrolle O. (coord), Editions d'Organisation, Paris, 2004.

Sen A., L'économie est une science morale, La Découverte « cahiers Libres », 1999.

Shleifer, A. et R.W. Vishny, « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, 1997, n° 52, p 737-783.

Wirtz P., « L'attrait psychologique des codes de "meilleures pratiques" en France », *Revue Française de Gestion*, 2008, n°183, p.51-71.