

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : CONSÉQUENCES SUR L'ÉVALUATION ET LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES

GENEVIÈVE FÉRONE*

L'ACTIONNAIRE INSTITUTIONNEL, PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DE L'ENTREPRISE

L'évaluation financière à laquelle sont soumises les entreprises s'effectue à un rythme toujours plus rapide et les résultats sont évalués tous les trimestres par les analystes financiers, les cours boursiers répercutent à la hausse ou à la baisse l'annonce de ces résultats. L'échelle de temps se réduit pour les chefs d'entreprise qui doivent en permanence rendre des comptes aux actionnaires, actionnaires que l'on ne saurait identifier avec précision tant le taux de rotation du capital investi s'accélère, du moins dans certains secteurs d'activité particulièrement exposés.

Dans la panoplie des outils de mesure de performance, le cours boursier apparaît comme l'indicateur ultime, la référence absolue en matière de création de valeur. Parmi eux, on retiendra notamment des indicateurs comme le bénéfice par action (PPA), l'EVA (*Economic Value Added*), et l'EBIT (*Earning Before Interests and Taxes*).

On peut s'interroger sur le visage que présente le capitalisme aujourd'hui, orienté

dans une logique de court terme, dominé par d'importants mouvements de fusions et d'acquisitions à l'échelle mondiale, arbitré par des mouvements de capitaux aveugles, eux-mêmes axés sur la recherche de rentabilité immédiate et maximale.

Il est intéressant de remarquer un retournement de situation étonnant dans l'histoire du capitalisme : la définition même de l'actionnaire qui, originellement acceptait le risque associé à toute aventure capitaliste se trouve modifiée. Il est devenu rentier, du moins si l'on en croit le discours des dirigeants d'entreprise leur promettant, qu'il vente, qu'il pleuve, qu'il neige ou qu'il fasse soleil, le même rendement pour leur capital investi.

Si les actionnaires-rentiers ne supportent plus le risque de leur placement, ces mêmes dirigeants devront immanquablement chercher ailleurs un volant de flexibilité pour honorer leurs promesses. La concurrence étant féroce et mondiale, les clients seront toujours choyés. Par conséquent, le recours aux réductions d'effectifs reste un des terrains d'ajustement privilégiés des entreprises dans la course à la rentabilité.

Il ne s'agit pas tant d'examiner cette situation sous l'angle de la moralité que

* Directeur général ARESE

sous celui de sa viabilité dans le temps. Comment et pendant combien de temps les entreprises pourront-elles afficher, tous secteurs confondus, des taux de création de valeur déconnectés du taux de progression de l'économie réelle internationale ? Cette réflexion renvoie à des questionnements anciens : quel est le périmètre de responsabilité de l'entreprise, dans quelle perspective de développement s'inscrit-il ?

DE LA THÉORIE NÉO-CLASSIQUE À LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Les réponses à ces questions oscillent entre la théorie néo-classique incarnée par Milton Friedman et la théorie des parties prenantes. Dans le *New York Times Magazine* le 13 septembre 1970, Milton Friedman écrivait : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits, donc d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte, libre et sans duperie ou fraude ». L'entreprise se réduit à une simple fonction de production et ne peut donc bien évidemment pas porter de responsabilité, apanage des personnes physiques. Dans cette théorie, les dirigeants des entreprises ne sont que les agents d'une fonction de production et ne peuvent pas avoir de responsabilité. Dans cette perspective, l'évocation d'une responsabilité sociale qui incomberait à l'entreprise revêt une connotation subversive, puisqu'au nom de cette responsabilité, ces dirigeants seraient tentés de consacrer une partie de leurs efforts à d'autres fins que la maximisation du profit au bénéfice des propriétaires de l'entreprise. Plus explicitement, d'autres économistes de la même école de pensée mettent le doigt sur ce qui dérange

les néo-classiques dans cette approche de responsabilité sociale : comme dans une bonne guerre, le gestionnaire doit lutter avec courage, bravoure mais surtout pas moralement.

L'aspect moral qui sous-entend la responsabilité sociale n'a aucune place dans le monde des affaires, qui n'obéit qu'à la loi du profit.

De l'autre côté du spectre, se trouvent les tenants de la théorie des parties prenantes, *stakeholders theory*. Le terme *stakeholders* apparaît aux Etats-Unis au début des années soixante. Il s'agit de l'ensemble des agents qui affectent l'activité économique de l'entreprise : les actionnaires bien sûr mais aussi les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les diverses collectivités dans leur ensemble.

Cette théorie propose une vision systémique des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement social et naturel. Présentée dans le cadre des théories de l'organisation, cette approche est aussi évoquée dans celui de la formalisation éthique appliquée aux entreprises. Elle propose une conception plus large de la mission de l'entreprise. En effet, dans la théorie néo-classique, les seules parties prenantes sont les actionnaires uniquement concernés par l'accroissement des profits. La théorie des parties prenantes les insère dans un groupe plus large d'intervenants, sans définir clairement un ordre de priorité. La responsabilité des dirigeants est ici de maintenir un équilibre équitable entre ces différents groupes composés d'acteurs internes ou externes à l'entreprise. Cette recherche d'équilibre n'est ni gratuite ni morale mais stratégique : selon cette approche systémique, les interactions des différentes parties prenantes entre elles affectent directement les résultats financiers de l'entreprise. Les détracteurs de cette approche soulignent que l'influence des *stakeholders* sur les performances n'a jamais été mesurée et que cette théorie est infondée dans une perspective de

court terme où les dividendes d'une bonne gestion sociale et environnementale, comprenant des temps de latence importants, n'impacteront pas le cours de bourse qui s'impose comme l'ultime juge de l'efficacité des marchés. Toutefois, depuis les années 70, différents groupes sociaux ont entrepris d'exercer une pression forte sur les entreprises, afin qu'elles prennent en considération des questions non exclusivement liées aux activités de production : participer à l'éradication des problèmes écologiques, lutter pour la défense des droits de l'homme et des enfants sur les lieux de travail, contribuer à réduire les injustices sociales. Dans certains exemples, la mobilisation de l'opinion publique a imposé aux entreprises de réviser leur marge de manœuvre. Cette pression a été répercutée sur les cours de bourse qui ont sanctionné le risque social et environnemental lié à la diversification géographique et sectorielle. Désormais, pour les entreprises, il est urgent de trouver un équilibre entre l'adaptation aux pressions et aux contraintes de l'environnement social, politique, naturel et le maintien des objectifs de productivité et de rentabilité dans un système organisationnel efficace. Dans une approche de court terme, la recherche de cet équilibre est irréaliste.

L'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : COMMENT LA CONTRAINTE SE MUE EN RESPONSABILITÉ

Nous entrons dans un autre débat qui est celui de la problématique de croissance et de l'organisation de l'entreprise dans le temps.

Une des solutions serait de reconsidérer nos activités économiques en rompant avec la vision court terme dominante.

Le concept du développement durable procède de cette réflexion. La formalisation de ce concept est apparue au milieu des années 80 et a été consacrée par le rapport Brundtland, de la commission mondiale de l'environnement de l'ONU, elle-même créée après la première conférence internationale sur le thème de l'environnement à Stockholm en 1972. La définition suivante est communément acceptée : le développement durable est un développement apte à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité de répondre aux besoins des générations à venir. Le développement durable a également été au centre des débats de la conférence internationale de Rio en 1992. Il est devenu un objectif politique et économique prioritaire et se décline aujourd'hui dans différents programmes et initiatives impliquant les organismes supranationaux, les Etats souverains, les entreprises et les citoyens dans l'expression de leurs droits civiques. L'article 2 du Traité de Maastricht y fait référence pour l'ensemble de la communauté européenne : « La communauté a pour mission de promouvoir un développement harmonieux et équilibré des activités économiques, une croissance durable et non inflationniste respectant l'environnement ». Depuis, le concept a évolué dans un sens moins restrictif. Ainsi, plutôt que d'employer le mot « compromettre », une autre définition propose un sens plus positif : « tout en augmentant les capacités des générations futures ». Il ne s'agit pas tant d'éviter d'obérer le futur pour celles et ceux qui vont nous succéder que de promouvoir activement et immédiatement les perspectives de croissance durable.

L'investissement dans une perspective de développement durable rejoint la vision systémique de la théorie des parties prenantes mais accentue la nécessité de viser la rentabilité économique sur le long terme.

Le respect de l'environnement est sans doute aujourd'hui le volet du développement durable sur lequel un large consensus s'est imposé comme un défi majeur devant être relevé à l'échelle planétaire. Les entreprises dans leurs activités industrielles ne peuvent nier l'utilisation de procédés de production et de technologies présentant des risques directs ou indirects, immédiats ou différés sur l'environnement et les ressources naturelles. Le marché a récompensé les entreprises qui ont su faire preuve d'une attitude proactive et anticipatrice en mettant en place un système performant de management environnemental. La norme ISO 14 000 paraît aujourd'hui incontournable pour participer à des appels d'offre dans de larges secteurs d'activité.

Le volet social a, par contre, été longtemps occulté par l'identification totale du concept de développement durable avec l'environnement. Désormais, le besoin de cohérence sociale s'affiche dans les entreprises touchées par les restructurations, les croissances externes, impactées par l'apparition de nouvelles technologies modifiant l'organisation du travail et l'implication des salariés. Dans la compétition économique, les entreprises qui gagneront seront celles qui sauront s'adapter à la transformation des métiers et conserver une culture d'entreprise forte.

LA FORMALISATION DE NOUVELLES FORMES DE COMMUNICATION FONDÉES SUR L'ÉTHIQUE

Dans ce contexte, le marché toujours orienté sur le court terme enregistre des signes forts qui illustrent l'intérêt porté par certains acteurs, investisseurs, consommateurs, au concept de développement durable. Dans sa déclinaison opérationnelle qui se concrétise par l'évaluation de l'enga-

gement à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, les entreprises se trouvent confrontées directement à des attentes et des comportements nouveaux auxquels il s'agit de répondre.

Parmi les formes de communication les plus significatives, nous trouvons la multiplication des codes de bonne conduite, des chartes éthiques, de rapports d'activité à l'attention des *stakeholders*. A travers ces documents, l'entreprise cherche à communiquer clairement les éléments essentiels de son identité. Dans certains secteurs d'activité particulièrement sensibles, tels que l'énergie, la chimie, la métallurgie, l'enjeu principal est de communiquer sur la protection de l'environnement et d'afficher la volonté de maîtriser, d'anticiper et de mesurer le risque environnemental. Le bilan environnemental, encore peu répandu en France, présente souvent des normes de sécurité plus strictes que les réglementations nationales en vigueur.

Une autre forme de communication dédiée au client apparaît. L'entreprise se place sur le terrain de la confiance et de la qualité en jouant sur sa réputation qui doit être excellente. C'est sur la base de cette réputation que le client se déterminera. L'engagement affiché de l'entreprise en faveur de l'environnement contribue directement à sa réputation et à consolider le lien de confiance avec le client et la collectivité.

Plus généralement, la formalisation de règles éthiques s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Dans l'analyse de contenu de ces chartes, la responsabilité l'emporte sur la contrainte. La clarification des valeurs permet à l'entreprise d'agir sur les comportements aussi bien en interne auprès des collaborateurs, qu'en direction des clients, de la collectivité et des actionnaires. Un nombre croissant de grands investisseurs institutionnels, fonds de pension, fonds de placements, demande une classification des entreprises selon des

critères à la fois financiers et « éthiques ». A rentabilité égale, les placements seront concentrés vers les entreprises engagées sur le plan sociétal. Le besoin de se comparer aux autres entreprises concurrentes dans les domaines sociaux et environnementaux s'accroît, les marchés boursiers se penchent sur le sujet à l'image du Dow Jones qui vient de lancer, en septembre 1999, un indice « monde du développement durable » en sélectionnant les entreprises selon un triple filtre : durabilité économique, durabilité sociale et durabilité environnementale.

Quelles conséquences cette tendance revêt-elle pour l'évaluation des entreprises ? Tout d'abord, il semblerait que les ratios purement financiers soient désormais insuffisants pour appréhender le potentiel de croissance et de performance d'une entreprise sur le long terme. Il convient d'intégrer des indicateurs d'évaluation sociaux et environnementaux faisant l'objet de traitement rigoureux dans le prolongement de l'analyse financière classique. Toutefois, l'information qui permet la construction de ces nouveaux indicateurs de mesure n'est pas toujours disponible chez les entreprises, notamment dans celles qui sont fortement décentralisées, qui ne disposent pas encore de systèmes d'information consolidés. Un vaste chantier doit être engagé sur ce terrain. En contrepartie pour les entreprises, la consolidation de ces informations sociales et environnementales leur permettra de disposer d'outils de mesure et de pilotage performants et stratégiques. Cette attention, portée à la refonte des systèmes d'information, contribuera à la multiplication de *benchmarks* dans le domaine du développement durable au niveau des entreprises et l'intensification des échanges dans les forums de réflexion déjà animés par les plus grandes entreprises mondiales, telles que le *World Business Council for Sustainable development*.

L'INFLUENCE DES ENTREPRISES TRANSNATIONALES SUR LA PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces perspectives sont encourageantes. La mobilisation des acteurs économiques en faveur du développement durable modifiera les orientations de court terme du marché lorsque des forces substantielles s'exerceront sur celui-ci. En réponse aux pressions de plus en plus fortes des consommateurs et de certains investisseurs à travers les fonds socialement responsables ou dits « éthiques », les grandes entreprises ont un rôle-clé à jouer dans la reconfiguration de ce que seront les standards sociaux et environnementaux de demain. Leur puissance de feu est considérable. Quelques entreprises règnent sur l'économie mondiale, leur influence sera déterminante dans la déclinaison opérationnelle du développement durable international. Ces entreprises ont déjà pris la mesure de la limite d'une politique de délocalisation fondée sur la recherche des meilleurs coûts salariaux. Si le travail bon marché constitue toujours une source d'avantages compétitifs, son poids diminue. Les grands groupes reconnaissent qu'ils ne permettent pas un soutien efficace pour une croissance durable. L'importance accordée à la formation, à la qualité de la main-d'œuvre, aux services, aux infrastructures environnementales, aux réseaux de distribution et aux fournisseurs performants prend le pas sur la recherche systématique des coûts de production les plus faibles. Ce constat est positif. On peut toutefois se préoccuper de la déclinaison du concept de développement durable par les grandes entreprises mondiales. Libérées de toutes contraintes administratives, les entreprises internationales ne sont plus soumises qu'à leur bon vouloir pour prendre en compte les intérêts des différents environnements

sociaux, naturels, culturels affectés par leurs activités. Accepteront-elles d'assumer cette responsabilité ? Si les compagnies transnationales s'attaquent à ce défi, elles contribueront à un processus de mondialisation moins générateur de crise et de rupture. Dans le cas contraire, le danger existe, non négligeable, que la relation qui s'est établie entre les grands groupes et les zones économiques d'accueil soit soumise à de fortes tensions et ne conduise à une remise en cause du libéralisme, facteur essentiel de leur expansion.

Il existe aussi un autre risque : la promptitude de certaines multinationales à embrasser la religion de l'éthique dans une version instrumentale peut nous faire redouter que ces dernières imposent leurs propres standards en matière de responsabilité sociale et environnementale, sans un réel contreponds organisé par les inves-

tisseurs, les consommateurs ou les Etats. Ainsi, les chartes éthiques des plus grandes entreprises du monde auront un pouvoir normatif pour l'ensemble du marché et pourraient se substituer à certaines réglementations étatiques sans pouvoir être contrôlées. Les entreprises peuvent-elles unilatéralement décider de ce qui relève du champ de l'éthique et de la responsabilité ?

Sous cet angle, la théorie néo-classique propose un éclairage particulier : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits, donc d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte, libre et sans duperie ou fraude ». Une analyse de contenu des chartes éthiques ne nous dit pas autre chose.

Visitez le site internet
de l'Association d'économie financière
et retrouvez nos différentes publications
www.aef.asso.fr

Imprimerie du Lion
90700 Châtenois-les-Forges
ISBN 2-911144-47-3
Dépôt légal : Décembre 1999
N° Imprimeur : E 910 0242