



## **Crise, longévité et durabilité des entreprises.**

Sandrine Boulerne, Jean-Sebastien Lantz, Jean-Michel Sahut

► **To cite this version:**

Sandrine Boulerne, Jean-Sebastien Lantz, Jean-Michel Sahut. Crise, longévité et durabilité des entreprises.. Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L., 2009. halshs-02099267

**HAL Id: halshs-02099267**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02099267>**

Submitted on 23 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



1 Sandrine Boulerne,  
Maître de Conférences  
CERMAT, IAE de Tours, France  
Groupe ESCM, Tours, France

2 Jean-Sebastien Lantz,  
Maître de Conférences  
CEROG-CERAM, IAE d'Aix en Provence,  
France

3 Jean-Michel Sahut,  
Professeur et Directeur de la Recherche,  
Groupe Sup de Co, Amiens, France  
CEREGE EA 1722, Université de Poitiers,  
France

# Crise, longévité et durabilité des entreprises

*A*ugmenter ses profits est devenu un truisme pour l'entreprise depuis le début de la Révolution industrielle<sup>1</sup>. Obtenir de bons résultats financiers était généralement plus important que se soucier de la façon dont les résultats étaient atteints. Cependant, plusieurs facteurs ont changé cette règle : une série de catastrophes environnementales, divers manquements à l'éthique, l'évolution du développement durable et de la responsabilité des entreprises, ainsi que la montée de l'engagement des actionnaires. Les dernières décennies et la multiplication des crises ont montré que la performance et le bien-être des entreprises ne peuvent être dissociés du contexte social et environnemental. Pour toute entreprise qui veut croître, prospérer et se maintenir, même en période de crise où le taux de défaillance des entreprises s'accroît, divers apports à long terme tels que les ressources humaines, financières et naturelles, y compris les matériaux et l'énergie sont nécessaires.

Aujourd'hui, l'objectif des firmes ne consisterait-il pas à assurer leur propre viabilité à long terme ou leur longévité, en maintenant un accès durable à des sources de capitaux d'investissement et de capital naturel, social et humain ? En d'autres termes, n'existerait-il pas un lien non seulement entre la durabilité et la performance des firmes, mais également entre leur longévité et leur durabilité ? De plus, mettre en exergue l'existence d'une relation entre la longévité et la durabilité des firmes ne permettrait-il pas de démontrer que l'intégration de la responsabilité

sociale, dans la stratégie de ces firmes, leur donnerait une aptitude plus forte de survie aux évolutions de l'environnement et par voie de conséquence aux crises ?

## ■ Existe-t-il un lien entre longévité, durabilité et performance ?

Le lien entre performance de l'entreprise et sa longévité est évident. En effet, seules les firmes performantes sur

<sup>1</sup> Selon le célèbre quolibet de l'économiste Milton Friedman.

une longue période sont capables de surmonter les évolutions de l'environnement, les aléas du marché et les crises. Les entreprises centenaires représentent donc une minorité qui partage, quel que soit le secteur d'activité, des caractéristiques et valeurs communes que nous essayons de mettre en évidence.

Parallèlement, les entreprises intègrent de plus en plus une démarche de responsabilité sociétale dans leur stratégie, ce qui affecte leur performance. Les deux concepts, longévité et durabilité désignent respectivement la configuration de la firme et de la société humaine qui leur permet d'assurer leur pérennité.

Compte tenu de la relation qui semble être positif entre la durabilité et la performance financière de l'entreprise, nous nous interrogeons alors sur le lien entre longévité et durabilité.

### Les facteurs explicatifs de la longévité des firmes

---

Les travaux portant sur les facteurs explicatifs de longévité des entreprises sont relativement peu nombreux, au regard de l'importance des enjeux économiques qui découlent de la compréhension de ce phénomène. De plus, la plupart des recherches s'intéresse à la durée de vie des firmes nouvellement créées, du fait de leur

taux important de mortalité dans les premières années. En France, sur plus de 320.000 entreprises créées chaque année, un tiers disparaît au bout de trois ans et seulement la moitié dépasse l'âge de cinq ans<sup>2</sup>.

Les études expliquant la longévité des entreprises sur plusieurs décennies sont plus rares, même si certains auteurs comme Geus (1997), Simon (1998), et Collins et Porras (2004) ont permis de dégager un certain nombre de caractéristiques, que nous avons regroupées en six catégories :

\* Une culture d'entreprise forte reposant sur des valeurs. Cette culture, initiée par son créateur, est déterminante pour la vie future de la firme. Plus elle est forte, plus elle va lui survivre, et résistera au changement des hommes. Un des signes de la force de la culture d'une société s'exprime au travers de sa gouvernance et en particulier de la stabilité du management. En outre, cette stabilité du management protège les actionnaires d'une gestion des résultats à court terme. On l'observe davantage dans les entreprises familiales, mais également dans plusieurs grands groupes cotés en bourse centenaires. Par exemple, l'Oréal n'a eu que cinq dirigeants en un siècle, tous nommés par promotion interne;

\* Une bonne et juste valorisation du capital humain. Au niveau d'une

---

<sup>2</sup> <http://www.apce.com/cid73551/la-creation-d-entreprises-en-2007-en-france.html?pid=251&espace=4>

société, le capital humain collectif comprend le capital humain individuel (propre à chaque personne) mais également celui résultant des interactions entre les individus. Cette valorisation nécessite d'investir continuellement dans le développement des compétences individuelles et organisationnelles, de rémunérer équitablement les employés mais également de les intéresser aux résultats. Elle se traduit par la compétitivité, l'implication et l'attachement du personnel, lesquels sont au cœur de la création de valeur de la firme;

- \* Une capacité d'adaptation rapide au changement. Cette réactivité est intimement liée à la culture d'entreprise. Elle découle d'une vision à long terme, d'une écoute des environnements internes et externes (afin de percevoir l'évolution des besoins), d'une politique d'innovation forte, d'une flexibilité dans l'allocation des ressources (pour prioriser des projets, se désengager d'activités) et de la latitude laissée aux dirigeants et managers pour développer de nouvelles activités à fort potentiel, même si elles sont éloignées du cœur de métier de la firme. Pour les entreprises familiales, cette réactivité s'explique en partie par leur indépendance financière qui leur permet de se focaliser davantage sur le long terme;

- \* Une croissance maîtrisée et une prudence financière. Ces deux éléments reposent également sur une vision à long terme des marchés ciblés et de la performance de la firme. Ainsi, les entreprises pérennes croissent dans la stabilité, c'est-à-dire en privilégiant l'investissement et en le finançant à partir de leurs bénéfices plutôt qu'en le distribuant aux actionnaires. Elles s'attachent ainsi à la performance sur longue période, plutôt qu'à une gestion de résultat de court terme et à la conservation d'une bonne santé financière (notamment par le respect de ratio de solvabilité et de taux d'endettement stricts). Par exemple, en 2000, Bouygues Télécom (via son fondateur Martin Bouygues), contrairement à France Télécom et Vivendi Universal, a refusé d'acquiescer à une licence de téléphonie mobile de 3<sup>ème</sup> génération (UMTS) compte tenu de leur prix (4,9 milliards d'euros) lequel l'aurait obligé à revoir son plan de développement et s'endetter massivement comme France Télécom.

Ce prix a été ensuite revu à la baisse en 2001 à 619 millions d'euros plus une redevance de 1% des revenus générés par l'UMTS, et la durée de la licence a été allongée de 15 à 20 ans. Ces nouvelles conditions sont alors devenues acceptables pour Bouygues

Télécom, qui a financé l'opération par augmentation de capital. Cette vision d'une croissance maîtrisée est beaucoup plus présente dans les firmes familiales, dans la mesure où il existe un certain devoir moral à continuer ce que les ancêtres ont su créer;

- \* Des alliances stratégiques avec des clients, des fournisseurs ou d'autres firmes, afin de créer des synergies, d'explorer de nouveaux marchés ou de se diversifier;
- \* Une bonne gouvernance, c'est-à-dire un rapport de force équilibré entre les parties prenantes principales de l'entreprise; les actionnaires, les dirigeants, les managers et les autres employés, afin de garantir qu'aucun acteur ne puisse extraire des bénéfices privés au détriment des autres. En particulier, plus la propriété est disséminée entre un grand nombre d'actionnaires, plus les dirigeants risquent de gérer l'entreprise dans leur propre intérêt. En effet, les dirigeants ont des objectifs et des horizons temporels différents de ceux des actionnaires et disposent de l'accès privilégié à l'information, qu'ils peuvent mettre à profit en orientant la gestion de l'entreprise vers la réalisation de leur objectif personnel. Par ailleurs, les dirigeants sont aussi capables de favoriser certains investissements par rapport à d'autres, en fonction

de leur préférence et de leur risque (Charreaux, 1991). En particulier, dans les entreprises familiales, le dirigeant est généralement membre de la famille actionnaire et pleinement responsable face à ses obligations. Dans les sociétés en commandite par action, la responsabilisation patrimoniale du gérant (faisant partie des commandités) l'incite à la prudence dans ses décisions.

En fait, ces éléments sont étroitement liés, ce qui ne permet pas de mesurer précisément l'impact de chacun et limite la portée des conclusions des études monocritères sur la performance à long terme des firmes, et les raisons de leur longévité. En effet, les entreprises les plus performantes en matière de capital humain le sont également en matière d'innovation, de croissance, de gouvernance et ont aussi une forte culture.

### Quelle relation entre la durabilité et la performance ?

---

Face aux risques écologiques qui se manifestent désormais au niveau mondial (changement climatique, raréfaction des ressources naturelles, perte drastique de biodiversité, catastrophes naturelles et industrielles, etc.) et à la pression de l'opinion publique, certaines entreprises intègrent depuis peu, dans leur stratégie, le développement

urable, lequel comprend trois piliers : économiques, sociaux, et environnementaux. Ainsi, est apparu le concept de responsabilité sociétal des entreprises (RSE) comme déclinaison des principes du développement durable (ou de durabilité) à l'échelle des firmes<sup>3</sup>. La mise en œuvre d'une démarche RSE ne modifie pas fondamentalement les finalités de l'entreprise, mais ajoute un certain nombre de contraintes sur la manière de faire ce profit (en respectant les générations futures) et de le répartir (entre les salariés et les actionnaires).

Au niveau pratique, l'adoption volontaire de contraintes supplémentaires, liées à la RSE, et non régies par la réglementation ou les normes d'un secteur d'activité, résulte soit :

- \* D'un réel engagement de l'entreprise qui promet ainsi certaines valeurs,
- \* D'une démarche "marketing" ou "stratégique" à destination des parties prenantes, dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise ou de la justifier. En effet, la firme peut se servir du développement durable pour séduire les consommateurs (par exemple avec le commerce équitable), les salariés actuels et potentiels (exemple: charte sur l'intégration des tra-

vailleurs handicapés), les pouvoirs publics (exemple : pour remporter des appels d'offre), les fournisseurs (en négociant la qualité ou les prix), ou encore les actionnaires. Dans le dernier cas, comme la RSE se traduit par la recherche d'une performance à long terme, elle peut être utilisée pour justifier, par exemple, des résultats financiers à court terme inférieurs aux attentes des investisseurs.

Ainsi, quelles que soient les raisons de l'adoption de la RSE par les firmes, se pose la question de son impact sur leur performance. Selon la théorie des parties prenantes, une meilleure satisfaction de toutes les parties prenantes implique une meilleure maîtrise des coûts implicites de l'entreprise et se traduit par une performance financière supérieure (Waddock et Graves, 1997). Au contraire, selon Friedman (1970), la RSE conduit à une expropriation des profits des actionnaires, au bénéfice de la collectivité. De plus, la non-maximisation du profit pour la firme implique une perte d'efficacité pour la société dans son ensemble.

Pour éclairer ce débat, de nombreuses études empiriques se sont alors intéressées au lien entre RSE et performance financière. Les synthèses de Margolis et Walsh (2003) et Margolis, Elfenbein & Walsh (2008) montrent que la relation entre RSE et performance financière semble positive, même si les

<sup>3</sup> [http://74.125.77.132/search?q=cache:RP7fiYShXJMJ:www.ecologie.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html+rse+"dévèmpemem+t+durable"&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr](http://74.125.77.132/search?q=cache:RP7fiYShXJMJ:www.ecologie.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html+rse+)

résultats sont souvent mitigés en raison des mesures de performance choisies et de problèmes méthodologiques, notamment parce que les performances sociétales et financières sont endogènes. La performance sociétale des firmes est appréhendée généralement au travers d'indices de pollution, de réputation, de rating d'agence de notation sociétale, de l'analyse du contenu de leur rapport annuel (analyse de discours), de leurs activités philanthropiques, ou encore de leur inclusion dans un indice boursier dit «socialement responsable» comme le DSI 400 pour les Etats-Unis (Decock-Good, 1991). La performance financière comprend des mesures issues de la comptabilité (par exemple: retour sur investissement, ou encore rentabilité des actifs) et d'autres de nature boursière (prix ou rendement des actions). La relation est beaucoup plus significative pour la performance sociétale avec les indices de réputation, et pour la performance financière avec les mesures comptables.

Outre l'intensité de la relation plus importante, les mesures issues de la comptabilité présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance économique de l'entreprise. Le seul inconvénient provient du fait qu'elles sont plus sujettes à des manipulations managériales (McGuire et al., 1988). Ces mesures, qui sont à la base des différences observées dans les résultats, nous amènent à nous interroger sur la notion de perfor-

mance à long terme des firmes, que la performance financière seule ne peut capter.

Cette relation positive entre durabilité et performance est également de plus en plus partagée par les professionnels, comme le montre l'étude de McKinsey-BCCC (2008)<sup>4</sup> dans laquelle deux-tiers des managers et trois-quarts des professionnels de l'investissement interrogés aux USA pensent que la RSE crée de la valeur pour les actionnaires, dans un contexte économique stable.

## Longévité et durabilité

---

Les études empiriques montrent que la longévité et la durabilité sont positivement liées à la performance financière de la firme, même si l'intensité de la relation varie avec la mesure de performance choisie. En fait, ce phénomène s'explique assez simplement du fait que lorsqu'on examine en détail les critères explicatifs de la longévité des entreprises, on s'aperçoit que cinq des six facteurs sous-tendent des principes issus de la RSE :

- \* Une culture d'entreprise forte reposant sur des valeurs,
- \* Une bonne et juste valorisation du capital humain,

---

<sup>4</sup> McKinsey-BCCC, 2008, "Measuring the business value of social impact", survey, September.

- \* Une croissance maîtrisée et une prudence financière,
- \* Des alliances stratégiques avec les parties prenantes,
- \* Une bonne gouvernance.

On peut donc se demander si la plupart des entreprises centenaires ne sont pas, comme Monsieur Jourdan dans "Le Bourgeois gentilhomme" de Molière (qui faisait de la prose sans le savoir), tout simplement guidées par des principes simples d'éthique et de gestion, les amenant à rechercher une croissance maîtrisée tout en respectant les hommes qui ont contribué à leur succès. Cette intégration dans leurs gènes de certains principes de la RSE explique sûrement une partie de leur longévité.

## ■ La durabilité comme rempart aux crises ?

---

Les crises économiques fragilisent les entreprises. Nombreuses sont celles qui finissent par déposer leur bilan et cessent leur activité. En France, les défaillances d'entreprises ont progressé de 21,3% au premier trimestre 2009 par rapport à la même période de 2008, malgré le renforcement du dispositif préventif de la sauvegarde<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <http://www.e24.fr/economie/france/article81612.ece/Les-defaillances-d-entreprises-explorent.html>

En fait, l'Histoire nous enseigne que toute crise économique entraîne une remise en question des modèles établis, en mettant en exergue leurs défauts; incompatibilité avec les évolutions de l'environnement, manque de flexibilité et dysfonctionnements divers. Mais les crises fournissent également l'opportunité d'opérer des changements radicaux plus difficiles à mettre en œuvre lors de périodes stables, du fait de la réticence au changement des agents économiques (consommateurs, firmes, salariés, etc.). Les mesures de soutien à l'économie (plans de relance), mis alors en place par les gouvernements dans la plupart des pays, sont alors autant d'occasion de faciliter les mutations induites par la crise en atténuant leurs effets néfastes sur les entreprises et les consommateurs. Nous verrons, dans cette partie, les impacts de la crise sur la défaillance des firmes et quelle place le concept de durabilité peut jouer pour en atténuer les effets.

## Impact de la crise sur la défaillance des firmes

---

Toute crise se traduit par un nombre de défaillances accrues des firmes, du fait qu'elle affecte leur efficacité. Ces impacts se matérialisent aux niveaux suivants :

- \* Economique (c'est-à-dire la correspondance des produits au marché). Elle se traduit par une baisse



conjoncturelle des ventes (suite à la baisse de la consommation) ou structurelle du chiffre d'affaires, du fait du changement de comportement des consommateurs. La mise en faillite de General Motors en juin 2009 résulte de l'inadéquation de ses produits (majoritairement des berlines ainsi que des véhicules tout terrain et de sport) à un marché automobile américain, dont la demande a changé avec la hausse du prix de l'essence en 2008, puis la crise (les consommateurs américains privilégient maintenant les voitures moins chères, consommant moins);

- \* Organisationnel. Cette crise a été à la fois un révélateur des dysfonctionnements organisationnels et oblige les firmes à réduire leurs coûts, compte tenu de la baisse de leur chiffre d'affaires. Cette réduction des coûts passe inévitablement par une révision de leur mode de production (dont l'organisation du travail), de la logistique, ainsi que de la gestion des stocks. Les dysfonctionnements organisationnels concernent également les mécanismes de gouvernance, comme le contrôle des risques ou de la rémunération des dirigeants, qui sont lors de ce type de période particulièrement suivis et «mis en scène» par la presse;

- \* Financier. Les crises se traduisent par une baisse plus ou moins forte

de la performance financière des entreprises qui, face à un manque de liquidité, doivent déposer leur bilan, voire cesser leur activité. Ce phénomène amène deux réflexions; d'une part sur la vision de la performance des investisseurs (une baisse de la performance à court terme suite à une crise ne signifie pas que l'entreprise ne peut être rentable à long terme), d'autre part, c'est au moment où les firmes ont le plus besoin des banques que ces dernières leur coupent les crédits, ce qui a obligé le gouvernement à mettre en place un Médiateur du crédit, malgré l'engagement des banques françaises à continuer de financer l'économie<sup>6</sup>, et en particulier les PME, après leur sauvetage par l'Etat. En effet, "en 9 mois (novembre 2008-août 2009), plus de 15.000 entreprises ont saisi le Médiateur du crédit, et le flux de dossiers nouveaux est resté stable malgré la trêve estivale. 85% des dossiers ont été acceptés, ce qui représente un encours de crédit de 2,91 milliards d'euros<sup>7</sup>."

## Durabilité et crise

---

Outre les mesures conjoncturelles (plans de relance notamment) mises en place par la plupart des gouverne-

<sup>6</sup> <http://www.e24.fr/economie/france/article41436.ece/L-Etat-va-a-nouveau-preter-aux-banques.html>

<sup>7</sup> <http://www.e24.fr/economie/france/article124866.ece/Le-Mediateur-du-credit-saisi-15.000-fois.html>

ments à travers le monde, la question des réformes structurelles à adopter pour éviter que de telles crises se reproduisent reste posée. Le débat public se focalise sur divers sujets comme la régulation du système financier, la gouvernance des entreprises, le comportement social des firmes, notamment par rapport aux licenciements et délocalisations, les paradis fiscaux, les fraudes au fisc, etc.

Si une nouvelle régulation du système financier est incontournable, elle risque d'être insuffisante étant donné que la globalisation, l'ingéniosité des individus et la complexité des produits, permettront tôt ou tard de la contourner ou de la détourner. En complément de cette nouvelle régulation financière à imaginer, une véritable évolution des comportements semble nécessaire, en particulier dans les banques, pour éviter qu'une telle crise comme celle des subprimes se reproduise.

Les politiques de développement durable peuvent guider l'évolution de ces comportements et devenir un rempart contre les crises, au travers de ses trois piliers (environnementaux, sociaux et économiques) puisque l'application forte des principes de la RSE permettrait :

\* De limiter l'apparition de crises ou leur portée. En effet, la crise des subprimes est due aux banques qui ont prêté de l'argent à des ména-

ges insolvables et qui ont ensuite titrisé ces créances. Or, une bonne gouvernance aurait permis aux banques ayant attribué ces crédits de mieux contrôler les risques pris en limitant cette variété de crédits, ainsi que la vente des produits titrisés toxiques, et pour les autres banques, de restreindre leur exposition à ce genre de produits. La prochaine crise sera sûrement énergétique, comme l'accroissement fantastique des prix du pétrole jusqu'à mi-2008 le laisse présager. Il devient donc urgent de prendre des mesures fortes pour diminuer la consommation des énergies fossiles et donner aux énergies renouvelables un réel rôle de substitut dans la consommation mondiale d'énergie, comme le préconise les partisans du développement durable;

\* De mieux résister aux crises. En effet, la mise en évidence du lien entre la longévité et la durabilité des firmes montre que l'intégration de la RSE dans leur stratégie, leur donnerait une capacité plus importante de survie aux évolutions de l'environnement et donc aux crises. De plus, la crise des subprimes a mis en évidence que les entreprises bien notées en matière de gouvernance ont finalement mieux résistées que les autres. Cet argument milite également pour le renforcement de la gouvernance des banques.

En fait, cette idée pourrait paraître simpliste, étant donné que la mise en œuvre de politiques de RSE dans les firmes n'est pas nouvelle, elle relève soit d'une démarche volontaire, soit de l'application de lois. En France, l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, dite NRE (2001), oblige les firmes cotées en bourse à réaliser un reporting social et environnemental. Mais, les commissaires aux comptes sont juste tenus d'examiner la sincérité des informations extra-financières divulguées et non le respect des obligations légales. La crise des subprimes a ainsi affirmé les insuffisances des démarches actuelles de RSE des firmes fondées essentiellement sur une base déclarative peu contraignante et une myriade de référentiels, qui offre la possibilité aux firmes de construire des "stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation" (Pesqueux, 2007). Le cas des grandes banques à travers le monde est d'ailleurs symptomatique, avec la faillite de leur système de gouvernance tant au niveau du contrôle des risques que des rémunérations.

De plus, en France, les grandes banques ont un discours empreint de RSE et diffusent des indicateurs de développement durable conformément à la loi NRE, mais l'analyse en détail de leurs pratiques dévoile que leur adhésion aux principes de développement durable reste superficiel (au niveau du discours). En effet, la recherche d'une rentabilité à court terme après les per-

tes abyssales dues à cette crise s'est traduite par un resserrement des conditions de crédit dont les PME souffrent et l'accroissement de leurs activités de marché (par exemple, 1/3 des revenus et 50% des bénéfices avant impôt de BNP Paribas, au 2<sup>ème</sup> trimestre 2009, proviennent de sa banque de financement et d'investissement<sup>8</sup>). Nous pourrions également évoquer "le scandale des bonus" dont le gouvernement français s'est saisi, ainsi que le régulateur britannique, et la présidence de l'Union Européenne<sup>9</sup>. Enfin, leurs actions contre l'exclusion, la diminution de la pauvreté et le microcrédit<sup>10</sup> restent marginales<sup>11</sup>. A titre de comparaison, 20% des encours du microcrédit viennent des banques commerciales dans les pays en voie de développement<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> <http://www.easybourse.com/bourse/actualite/PLUS-BNP-Paribas-performance-sous-jacente-moins-brillante-FR0000131104-713743>

<sup>9</sup> <http://www.e24.fr/economie/monde/article129784.ece/Sommet-europeen-sur-les-bonus.html>

<sup>10</sup> <http://www.lamicrofinance.org/content/article/detail/23538?PHPSESSID=168869>

<sup>11</sup> Extrait du rapport RSE 2007 de BNP Paribas : "Le partenariat avec l'Adie repose sur plusieurs axes : une mise à disposition d'une ligne de crédit de 5 millions d'euros, une prise en charge partielle du risque résiduel de non-remboursement et une participation aux frais de fonctionnement de l'Adie s'élevant à 350.000 euros." En parallèle, ses encours de crédits ont augmenté, au premier semestre 2009, de 53,4 milliards d'euros pour l'immobilier et de 13,6 milliards d'euros pour soutenir les professionnels et entrepreneurs (source : boursier.com). De plus, BNP Paribas n'assume pas complètement le risque résiduel résultant de cette ligne de crédit utilisé par l'Adie, ce qui est d'autant plus surprenant lorsqu'on sait que les taux de remboursement des microcrédits sont meilleurs que celui des autres types de crédit.

<sup>12</sup> Selon Sébastien Duquet, Directeur général de PlaNet Finance France.

Ces quelques remarques posent le problème de la manière par laquelle il serait possible d'inciter les entreprises à adopter les principes du développement durable. Dans le domaine financier, la *hard law*<sup>13</sup> est nécessaire pour deux raisons : du fait du risque systémique, d'une part, et de sa capacité limitée à s'autoréguler, d'autre part. En effet, c'est dans les banques que les dysfonctionnements en matière de gouvernance sont les plus criants (notamment le contrôle des risques et des rémunérations). Pour le reste des entreprises, un mixte entre *hard law* et *soft law* semble plus adapté.

En effet, la loi présente l'avantage de contraindre l'ensemble des agents économiques, mais si elle est trop précise, elle risque d'être rapidement inefficace du fait de son manque de flexibilité. Un cheminement plus efficient dans le domaine du développement durable consisterait à utiliser la loi pour définir des normes (par exemple l'obligation pour toutes les firmes de publier des indicateurs de développement dura-

ble) et laisser au corps social (ONG, consommateurs, salariés, branches professionnelles...) le soin d'explicitier ces normes (le choix des indicateurs dans notre exemple<sup>14</sup>) et leurs modalités de mise en œuvre. De nombreux citoyens souhaitent, par exemple, que la loi Grenelle II (article 83), actuellement en discussion, inclue des obligations en matière de développement durable à l'ensemble des entreprises, tout en prévoyant une mise en œuvre facilitée pour les PME<sup>15</sup>, et pas seulement à celles qui emploient plus de cinq cents salariés, dont le total de bilan est supérieur à 43 millions d'euros.

## ■ Conclusion

Le respect des politiques de durabilité de l'entreprise permettrait d'accroître la productivité, l'efficacité et l'efficience qui sont source d'innovation, mais également de réaliser des économies et d'améliorer leur performance et par voie de conséquence leur longévité. En outre, il permet dans certains cas d'attirer des capitaux grâce à l'amélioration de la réputation de l'entreprise auprès des investisseurs et des banques et de faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

Dans ce contexte, l'apparition des crises et leur intensité seront d'autant plus faibles que les entreprises continueront de prendre des décisions qui tiennent compte des facteurs environnementaux

<sup>13</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Soft\\_law](http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_law)

<sup>14</sup> Voir par exemple les indicateurs du Global Reporting Initiative (<http://www.globalreporting.org/Home>).

<sup>15</sup> Jacques De Saint Front, membre du conseil d'administration de l'association Développement Durable du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, propose d'ailleurs que "la publication de ces indicateurs se fera dans l'annexe des comptes annuels. Pour les entreprises ne publiant pas d'annexes aux comptes annuels, ces informations ou actions seront présentées collectivement au niveau local de la profession" (source : document interne de travail de l'association Développement Durable du CSOEC).

et sociaux. L'émergence d'une loi relative à l'application de normes dans le domaine du développement durable accentuerait l'efficacité de ces prises de décisions et diminuerait les tentatives des entreprises à réduire les crédits alloués à la responsabilité sociale, puisqu'ils ne sont pas directement productifs. Mais la globalisation impose que les politiques de développement durable ne soient pas l'apanage de quelques Etats et firmes pour avoir de réels impacts sur l'environnement<sup>16</sup>, et éviter des distorsions de concurrence.

## ■ Bibliographie

CHARREAUX, G., 1991, "Structure de propriété, relation d'agence et performance financière", *Revue Economique*, vol. 42, n° 3, pp. 521-552.

COLLINS, J.C., PORRAS, J.I., 2004, "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", Harper Paperbacks.

DECOCK-GOOD, C., 2001, "L'engagement mécanique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale", *Finance Contrôle Stratégie*, 4, pp. 29-57.

FRIEDMAN, M., 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

GEUS (de), A., 1997, "The living company", Harvard Business School Press.

GRI, 2006, "Lignes directrices pour le reporting développement durable".

GRI, 2006, "Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement".

MARGOLIS, J.D., ELLENBEIN, H.A., WALSH, J.P., 2008, "Do Well by Doing Good ? Don't Count on It." Social Responsibility, Special Issue on HBS Centennial, *Harvard Business Review*, vol 86, N° 1.

MARGOLIS, J.D., WALSH, J.P., 2003, "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.

MCGUIRE, J.B., SUNDGREN, A., SCHNEEWEISS, T., 1988, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N° 4.

PESQUEUX, Y., 2007, "Gouvernance et privatisation", collection La politique éclatée, PUF, Paris.

PERSAIS, E., 2003, «Le rapport de développement durable. Un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?», Atelier de l'AIMS «Développement durable», Angers, 15 mai, 40 p.

SIMON, H., 1998, "Les Champions cachés de la performance: Comment devenir n° 1 mondial quand on est une PME", Dunod.

WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B., 1997, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 4, pp. 303-319.

<sup>16</sup> D'après Greenpeace, la courbe des émissions mondiales de gaz à effet de serre est aujourd'hui en constante augmentation malgré le protocole de Kyoto. Ce protocole, mis en œuvre en 2005, avait été ratifié par 175 pays à l'exception des Etats-Unis. De plus, les pays émergents ou en développement sont dispensés d'engagement chiffré par le traité qu'ils ont ratifié, comme la Chine, l'Inde et le Brésil.

Copyright of Gestion 2000 is the property of Recherches et Publications en Management and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.