

ESG ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LE YIN ET LE YANG

L'attention croissante portée aux activités durables axées sur les critères ESG a un impact sur les politiques de gouvernance des entreprises. Les administrateurs sont censés conduire « vertueusement » les entreprises vers une transition durable avec une préoccupation intégrée pour l'environnement, le social et la gouvernance (ESG).



La gouvernance d'entreprise durable ne se limite pas aux intérêts des actionnaires. Les intérêts de toutes les parties prenantes doivent être identifiés et pris en compte. L'attention portée à tous les intérêts liés à l'entreprise fait de plus en plus partie du « permis social d'opérer ». Cependant, le développement d'une gouvernance d'entreprise durable pose également des défis importants.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE

Pendant longtemps, l'objectif universel des entreprises était de faire des bénéfices au profit des actionnaires. Elles n'accordaient aucune valeur particulière aux intérêts des autres parties prenantes (les travailleurs et la société en général notamment). Cette doctrine Friedman, d'après le nom du prix Nobel Milton Friedman, indiquait clairement le cap à suivre aux administrateurs. La boussole de l'entreprise devait être pointée sur l'intérêt exclusif des actionnaires. Cette philosophie était connue sous le nom de doctrine de la « shareholders primacy ».

Depuis quelque temps déjà, la doctrine de la « shareholders primacy » doit céder la place à celle du « stakeholder capitalism ». Cette dernière met l'accent sur le paradigme de la création de valeur durable. La recherche du profit continue à occuper une place centrale, mais plus au détriment de tout le reste. Au contraire. La création de valeur durable prend en considération d'autres intérêts qu'uniquement ceux des actionnaires. Elle ne signifie pas pour autant que les objectifs à court ou moyen terme perdent soudainement leur importance. En revanche, elle implique qu'en cas de conflit entre les objectifs à court terme et les intérêts à long terme de l'entreprise, la priorité doit être donnée à ces derniers.

La durabilité doit être pleinement intégrée dans la stratégie et les activités de l'entreprise. C'est la seule façon pour l'entreprise de développer une vision globale des différentes questions et évolutions qui posent des défis majeurs à notre planète et à notre société. Et c'est la seule façon pour l'entreprise de s'armer pour relever ces défis.

Il incombe au conseil d'administration et à la direction générale de montrer l'exemple à cet égard. Le conseil d'administration doit se pencher activement sur les objectifs ESG et les assortir d'attentes concrètes effectivement suivies par la direction générale. Dans une proposition législative récente, la Commission européenne déduit de ce qui précède un « devoir de vigilance » pour les administrateurs de grandes entreprises. En s'acquittant de leur devoir d'agir dans l'intérêt de l'entreprise, les administrateurs doivent tenir compte de l'impact de leurs décisions sur les questions de durabilité, y compris les conséquences sur les droits de l'homme, le changement climatique et l'environnement à court, moyen et long terme.

En intégrant la durabilité dans son ADN, une entreprise maintiendra et renforcera son « permis social d'opérer ».

DÉFIS D'UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DURABLE

L'accent exclusif sur les intérêts des actionnaires qui caractérisait la doctrine « shareholders primacy » avait l'avantage d'être clair. Les décisions des administrateurs pouvaient être jugées sur la base d'un seul critère, à savoir les résultats financiers de l'entreprise. On note immédiatement que cette focalisation sur le résultat purement financier a donné lieu à des malversations financières à plusieurs reprises.

La création de valeur durable élargit en revanche l'horizon des administrateurs. Outre les intérêts des actionnaires, ils doivent aussi tenir compte des droits humains, du changement climatique... à court, moyen et long terme. L'exercice est nettement plus difficile, surtout en période d'instabilité géopolitique.

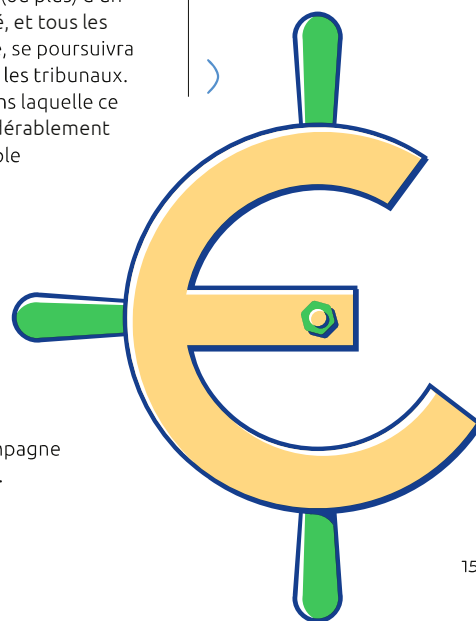
« LA DURABILITÉ RENFORCE LE 'PERMIS SOCIAL D'OPÉRER' D'UNE ENTREPRISE »

La conciliation d'intérêts à première vue divergents est tout sauf un exercice neutre. Ceux qui donnent la priorité aux considérations écologiques ont moins de budget disponible pour leurs collaborateurs. En effet, un même euro ne peut être dépensé qu'une seule fois.

La création de valeur durable ne se limite pas à l'environnement immédiat de l'entreprise. On attendra de plus en plus des entreprises qu'elles soient attentives à ce qui se passe chez leurs partenaires commerciaux (directs), notamment en matière de droits de l'homme et d'écologie. Dans une économie mondiale, cela représente une tâche gigantesque, avec un coût qui l'est tout autant.

Enfin, il existe un nombre croissant de parties qui surveillent les activités des entreprises. Les actionnaires, les consommateurs, les travailleurs, les ONG... surveillent de près les engagements, ou l'absence d'engagements, des entreprises en matière de création de valeur durable. Les entreprises qui prétendent être meilleures, plus vertes ou plus durables qu'elles ne le sont en réalité ou qu'elles sont censées l'être ne bénéficient pas (ou plus) d'un sauf-conduit. Le débat sur la durabilité, et tous les compromis difficiles que cela implique, se poursuivra sous l'œil du public ou, au pire, devant les tribunaux. La tristement célèbre affaire Shell, dans laquelle ce groupe a été sommé de réduire considérablement ses émissions de CO₂, en est un exemple bien connu.

En résumé, une gouvernance d'entreprise durable est une condition nécessaire à la création de valeur durable. Les deux sont liées comme le yin et le yang. Les entreprises doivent se concentrer sur les bénéfices à long terme plutôt qu'à court terme. Ce changement de paradigme s'accompagne bien évidemment de défis importants.



LA VISION DE THOMAS LEYSEN



© Diego Franssens

En plus d'être un capitaine d'industrie renommé, **Thomas Leysen** est également président de la Commission Corporate Governance. Nous lui avons demandé son avis sur l'imbrication croissante de la gouvernance d'entreprise et de l'entreprise durable.

L'ESG élargit le champ de vision des administrateurs d'entreprises. Ils doivent désormais prendre en compte des intérêts autres que ceux des seuls actionnaires. Comment les administrateurs doivent-ils procéder aux arbitrages qui en découlent inéluctablement ?

Thomas Leysen : « La création de valeur durable nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs. Ceux qui recherchent le succès à long terme sont contraints de prendre en compte des intérêts écologiques et autres intérêts sociétaux. À long terme, il n'y a généralement pas de contradiction entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes. À court terme, la situation est différente. Certains arbitrages et décisions sont alors inévitables. Cela demande du courage, qui doit avant tout être considéré comme un investissement dans la réussite future. Parfois, c'est tout simplement nécessaire pour garder le 'permis d'opérer'. »

La création de valeur durable doit concerner toute l'entreprise. Comment impliquer tout le monde ?

« Une chose est certaine : tout le monde doit participer. La création de valeur durable concerne tous les segments de l'entreprise. Ce qui est important, c'est que la direction mette l'accent sur les bonnes choses. Plus important encore, les paroles doivent être suivies d'actions concrètes. Lorsque les paroles et les actes concordent, cet engagement authentique sera approuvé à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Obtenir l'adhésion de tous nécessite une communication interne et externe fréquente. Une entreprise purement soucieuse de sauver les apparences

« SE PRÉOCCUPER UNIQUEMENT DES APPARENCES PEUT S'AVÉRER FATAL, TANT SUR LE PLAN FINANCIER QU'EN TERMES DE RÉPUTATION »

Thomas Leysen

Président de la Commission Corporate Governance

ne fera que susciter le cynisme en interne et en externe. Cela peut s'avérer fatal, tant sur le plan financier qu'en termes de réputation. »

En raison précisément de l'attention accrue portée aux facteurs ESG, les entreprises font de plus en plus souvent l'objet de campagnes activistes. En général, celles-ci se concentrent sur un thème spécifique. Comment une entreprise doit-elle (ou non) y réagir ?

« Elle ne doit en aucun cas réagir de manière défensive. Les activistes ont souvent en partie raison. Une entreprise ferait bien d'identifier de manière proactive les points sensibles potentiels et d'entamer un dialogue avec les groupes d'intérêt sur cette base. En agissant ainsi, elle renforce sa crédibilité vis-à-vis de ses interlocuteurs, mais aussi du marché. Si, malgré cela, une campagne activiste ne peut être évitée, l'entreprise a tout intérêt à engager le dialogue. Si les demandes des activistes sont clairement déraisonnables ou disproportionnées, seule une entreprise ayant déjà assis sa crédibilité antérieurement pourra contrer leur démarche. »

L'ESG concerne-t-il uniquement les grandes entreprises cotées en bourse ?

« Non, pas du tout. La plupart des règles européennes visent désormais principalement les plus grandes entreprises. Mais cela ne veut pas dire qu'elles ne s'appliquent pas aux entreprises de plus petite taille. Le reporting ESG contraint les entreprises à porter un regard critique sur leurs propres activités. Cela peut révéler des points problématiques ainsi que des opportunités. Or, ces deux éléments sont pertinents pour toute entreprise, quelle que soit sa taille. L'horizon de toute entreprise relève du long terme. » □