

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES. LES ENJEUX ET LES OUTILS DU DROIT DES SOCIÉTÉS

Yves De Cordt

De Boeck Supérieur | « Reflets et perspectives de la vie économique »

2009/4 Tome XLVIII | pages 11 à 21

ISSN 0034-2971

ISBN 9782804104283

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-11.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux et les outils du droit des sociétés

Yves De Cordt *

Résumé – Cet article livre le point de vue du droit des sociétés sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il s'agit de montrer en quoi les normes de hard law ou de soft law régissant les sociétés commerciales peuvent constituer le fondement originel de la RSE et comportent des instruments de sa promotion et de défense des détenteurs d'enjeux. L'objectif est aussi de convaincre les sociétés commerciales qu'elles ont intérêt à tenir compte des préoccupations de leurs parties prenantes pour assurer leur continuité et leur profit à long terme. À cet égard, la RSE apparaît comme un remède à la crise actuelle et un moyen de prévenir les crises futures. Dans cette perspective, l'article tente de répondre à certaines questions importantes. Comment définir le concept légal d'« intérêt social » ? Quel pourrait être le rôle des organes de la société commerciale (conseil d'administration, management, commissaire réviseur, assemblée générale...) et des actionnaires eux-mêmes dans le domaine de la RSE ? Y a-t-il un lien entre RSE et transparence ?

Mots clés – responsabilité sociétale des entreprises, détenteurs d'enjeux, droit des sociétés, gouvernance d'entreprise, intérêt social, capital, fonds propres, contrôle des comptes, conflits d'intérêts, actionnaires, assemblée générale, transparence.

CODE JEL : K22

Abstract – This contribution gives the corporate law's point of view about corporate social responsibility (CSR). The aim is to show how the hard law and the soft law governing companies could be the original foundation of CSR and offer the legal tools to promote CSR and to defend stakeholders likely to be mobilised within the firm. The aim is also to convince the companies that taking into account the concerns of the

* Y. De Cordt est professeur à l'Université catholique de Louvain, président du CRIDES-Jean Renaud, rédacteur en chef de la *Revue pratique des sociétés* et avocat au barreau de Bruxelles (yves.decordt@uclouvain.be - yves.decordt@eubelius.com).

stakeholders could contribute to their long term profit, their strong success and their long-lasting development. In this respect, CSR could be one of the best solutions to get out of the financial crisis and to avoid future crisis. In this perspective, the article intends to answer some important questions. How to define the legal concept "social interest"? What could be the role of the company's organs (board of directors, management team, audit team, general meeting...) and of the shareholders themselves in the CSR field? Is there a link between CSR and transparency?

Keywords – corporate social responsibility, stakeholders, corporate law, corporate governance, social interest, capital, assets, audit and accountancy, conflict of interests, shareholders, general meeting, transparency.

1 INTRODUCTION

Dans le cadre de cette contribution, je souhaite livrer le point de vue du droit belge des sociétés sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), définie comme un processus de perfectionnement par lequel, en concertation avec les personnes susceptibles d'affecter ses activités ou d'en être affectées, une entreprise intègre, de manière volontaire, authentique et cohérente, des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans sa gestion et l'exercice de ses activités. En fonction de son secteur et de sa taille, l'entreprise définit, selon les contextes, ses *stakeholders* significatifs (actionnaires, travailleurs, clients, fournisseurs...).

Il s'agit de montrer que les normes régissant les sociétés commerciales les plus sophistiquées, qu'elles relèvent de la *hard law* (droit positif) ou de la *soft law* (autorégulation), peuvent constituer le fondement de la RSE et comportent des instruments de sa promotion, en synergie avec d'autres branches du droit (droit du travail, droit fiscal, droit de l'environnement...).

Dans un contexte de crise financière, notamment causée par une obsession de la rentabilité à court terme et une prise de risques excessive, l'objectif est aussi de convaincre les sociétés anonymes qu'elles ont intérêt à tenir compte, de manière équilibrée, des préoccupations des détenteurs d'enjeux et à assumer ainsi une part importante de RSE, qui apparaît alors comme un remède à la crise actuelle et un moyen de prévenir les crises futures.

2 L'ENTREPRISE SOUS LE COUVERT DE LA SOCIÉTÉ ANONYME

Selon les domaines du droit, l'entreprise est multiforme : commerçant, société, ASBL, employeur, contribuable... On peut la définir comme une organisation dynamique et durable de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique permettant l'attribution de revenus à ceux qui y ont contribué.

La structure juridique privilégiée des grandes entreprises est la société anonyme, dotée de la personnalité juridique, qui apparaît, selon les cas, comme l'« armature juridique » de l'entreprise ou un simple « produit financier » (Dieux, 1993). La société anonyme – structure hiérarchisée de pouvoirs (assemblée générale, conseil d'administration et commissaire) – rassemble des capitaux davantage qu'elle ne réunit des associés. Chaque actionnaire affecte une partie de son patrimoine à la souscription d'actions représentatives du capital et seule cette mise subit le sort de la société concernée. Ce placement est le plus souvent anonyme puisque, la solvabilité personnelle des actionnaires étant indifférente, les créanciers et les autres actionnaires n'ont aucun intérêt à connaître l'identité du possesseur des titres : seules comptent les valeurs apportées (Ripert, 1951).

En vertu du principe de la libre cessibilité des titres, les actionnaires peuvent plus aisément veiller à la meilleure affectation possible de leurs ressources en vendant leurs actions de telle société pour investir les sommes obtenues dans telle autre, jugée plus rentable. L'actionnaire n'est pas irrémédiablement lié à une société anonyme puisque, sans affecter le fonctionnement de la société concernée, il peut s'en détacher en trouvant, le cas échéant sur un marché financier, un acquéreur prêt à lui payer le prix de ses titres. Cette libre négociabilité constitue un second degré de limitation de responsabilité, qui réduit encore le risque assumé par les actionnaires, par rapport à celui des autres *stakeholders*, et déforce l'idée selon laquelle ils seraient « propriétaires » de l'entreprise.

La RSE peut être conçue comme une contrepartie du privilège de la responsabilité limitée des associés, qui ne leur a pas été octroyé pour gérer la société dans leur intérêt propre mais pour que l'entreprise assume une fonction d'utilité sociale. Si la possibilité a été donnée aux agents économiques de limiter leur responsabilité, sous le couvert de personnes morales, c'est parce que l'on a jugé préférable, dans l'intérêt général, que des risques importants et nécessaires au développement économique soient supportés par des structures capables de les assumer.

3 LE CONCEPT CLÉ D'INTÉRÊT SOCIAL

Même s'il constitue le critère ultime de la légitimité et de l'efficacité des actes et des décisions de la société, l'intérêt social – notion fonctionnelle et mimétique – n'est pas défini par le Code des sociétés. L'enjeu est de savoir s'il s'identifie avec l'intérêt commun des actionnaires, avec l'intérêt de la société ou avec l'intérêt de l'entreprise (De Cordt, 2008) ?

En l'absence de définition légale, l'intérêt social ne saurait, selon moi, être réduit à l'intérêt commun des actionnaires. Dotée d'une personnalité morale, la société a un intérêt propre, autonome, qui transcende celui des actionnaires et implique sa continuité et son expansion. Une société anonyme ne peut rationnellement agir et se développer qu'en tentant de promouvoir en harmonie les intérêts des personnes qui l'entourent. La mesure dans laquelle elle est sensible à l'intérêt de telle ou telle partie prenante s'apprécie, en chaque occurrence, en fonction de l'objet de la décision, de ses effets externes et de son contexte (continuité – crise).

L'intérêt des partenaires peut être appréhendé comme une contrainte qui s'impose dans un modèle de maximisation du profit en faveur des actionnaires et oblige la société à ne pas nuire à autrui. Mais une gestion qui poursuit un intérêt purement financier est à l'évidence moins efficiente qu'une gestion recherchant l'« optimisation » du profit, en tenant compte de celles et ceux qui exercent un droit sur l'actif social de la société. Les organes d'une société anonyme doivent dès lors être encouragés à tenir compte des préoccupations des détenteurs d'enjeux dans la pesée des intérêts à laquelle ils se livrent avant chaque décision. Ils peuvent s'en servir comme d'un outil de gestion permettant d'assurer le développement de la société ainsi que sa capacité à générer des bénéfices et à améliorer sa place sur le marché. La conception large de l'intérêt social offre également la possibilité à ces organes de prendre, sans engager leur responsabilité à l'égard des actionnaires, des décisions dont la rentabilité n'est pas directement perceptible.

4 LES DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS FAVORABLES À LA RSE

Plusieurs dispositions du Code des sociétés (CS), par leur attention aux *stakeholders*, peuvent être considérées comme des leviers de la RSE. Dans le cadre limité de cet article, on se limitera aux dispositions relatives à la protection du capital, au contrôle des comptes, aux conflits d'intérêts et aux assemblées générales (Malherbe et De Cordt, 2009).

4.1 Le capital, gage commun des créanciers

La transparence joue un rôle important pour rassurer les *stakeholders* quant à l'intégrité du capital. Les apports des actionnaires forment le capital nominal de la société, divisé en actions. Conformément au principe de l'intangibilité, les actionnaires ne peuvent entamer le capital social, que ce soit en récupérant leurs mises ou en s'octroyant des dividendes fictifs. Mais l'exercice de l'activité peut évidemment réduire la valeur des actifs.

Le droit belge impose aux fondateurs la rédaction – préalable à la constitution de la société – d'un plan financier dans lequel ils justifient le montant du capital mis à sa disposition. Leur responsabilité peut être engagée en cas de faillite dans les trois ans de la constitution, s'il s'avère, à la lecture du plan financier, que le capital social était, dès l'origine, manifestement insuffisant pour l'exercice de l'activité projetée durant deux années. Selon moi, les fondateurs devraient être encouragés à défendre un projet « RSE » dans ce plan financier.

Pour assurer le développement de l'entreprise, le législateur impose à l'assemblée générale d'affecter annuellement 5 % des bénéfices à une réserve légale, jusqu'à ce qu'elle atteigne 10 % du capital. Le législateur pourrait renforcer cette obligation pour promouvoir la RSE.

En outre, les réductions de capital ne peuvent être décidées par l'assemblée générale que dans le respect de l'intérêt des créanciers, qui peuvent être protégés par l'octroi de sûretés. Le capital est également préservé dans le cadre d'opérations sensibles telles que les apports en nature, les acquisitions d'actions propres et les restructurations.

4.2 Le contrôle des comptes

La protection des *stakeholders* implique le contrôle de la santé financière de la société anonyme telle que reflétée par ses comptes. Cette mission de confiance – assurée dans l'intérêt général – a été confiée à un commissaire, membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, dont le rôle est important dans la RSE.

Le rapport de gestion du conseil d'administration contient un exposé sur l'évolution des affaires de la société ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée. Dans la mesure nécessaire à la compréhension des données comptables, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance financière et non financière ayant trait à l'activité de la société (ex. : informations relatives à l'environnement et en personnel).

Dans un domaine où les apparences sont déterminantes, l'indépendance du commissaire assure la crédibilité de ses rapports et renforce la légitimité des décisions de la société. Cette indépendance est à la fois une garantie en faveur des créanciers et un moyen de renforcer la confiance des marchés à l'égard des informations diffusées. Afin de favoriser cette indépendance, le Code des sociétés règle la durée du mandat du commissaire et limite les possibilités de le révoquer. Dans le même souci, le Code définit strictement ses conditions de rémunération (équilibre entre les prestations de révision et les prestations exceptionnelles).

En outre, le commissaire assume, en faveur des représentants des travailleurs, des tâches de certification, d'analyse et d'explication des informations transmises au conseil d'entreprise. Les représentants des travailleurs disposent dès lors d'un droit de veto sur sa nomination, son renouvellement et sa révocation.

Pour renforcer la gestion des risques, un comité d'audit doit désormais être constitué dans les sociétés cotées. Il est chargé du suivi (i) de l'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) de l'efficacité de l'audit interne, (iv) du contrôle légal des comptes et (v) de l'indépendance du commissaire. Le comité d'audit fait rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions et identifie les questions pour lesquelles des améliorations sont nécessaires.

4.3 Les conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts au sein des sociétés anonymes sont régis par l'article 523 CS, qui concerne les administrateurs, et par l'article 524 CS, qui s'applique à toute décision d'une société cotée concernant ses relations avec les sociétés du

groupe auquel elle appartient. Ces dispositions mettent en œuvre les principes de transparence et d'indépendance pour protéger les stakeholders.

4.3.a Le conflit d'intérêts d'un administrateur

Le Code des sociétés est sensible à la situation d'un administrateur ayant un intérêt opposé de nature patrimoniale à celui de sa société dans le cadre d'une décision qui relève du conseil d'administration. L'administrateur concerné doit informer les autres administrateurs et, le cas échéant, les commissaires. Le conseil d'administration ainsi averti délibère ; si la société fait publiquement appel à l'épargne, l'administrateur ne peut ni assister aux délibérations, ni prendre part au vote. Le procès-verbal de la réunion, repris dans le rapport de gestion, contient la déclaration de l'administrateur, décrit la nature de l'opération et précise sa justification et ses conséquences patrimoniales.

Si la procédure n'a pas été respectée et si l'autre partie en avait connaissance, la société peut obtenir la nullité de la décision. Même si la procédure a été respectée, les administrateurs sont personnellement et solidairement responsables du préjudice subi, par la société ou les tiers, à la suite de décisions qui leur ont procuré un avantage financier abusif.

4.3.b Les relations intra-groupe des filiales cotées

Afin de défendre les intérêts des *stakeholders* d'une société cotée, l'article 524 CS met en place une procédure visant à attirer l'attention des administrateurs d'une filiale cotée sur la licéité et l'opportunité d'une décision intra-groupe, au regard de l'équilibre du groupe auquel elle appartient (hypothèse de dépendance économique). Les décisions visées doivent être soumises à l'appréciation d'un comité de trois administrateurs indépendants. Le recours à de tels administrateurs, considérés comme les gardiens de l'intérêt des *stakeholders*, a introduit, dans la structure moniste (conseil d'administration), un « dualisme fonctionnel », qui distingue, au sein d'un organe, la fonction de gestion et celle de surveillance.

Pour être indépendant, un administrateur doit répondre à des critères fonctionnels, professionnels, commerciaux, financiers et personnels : ainsi, il doit ne pas avoir exercé, dans les cinq ans précédant sa nomination, un mandat exécutif auprès de la société ; il ne peut avoir fait partie, dans les trois ans précédant sa nomination, du « personnel de direction » de la société ; il doit ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital ; il ne peut entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une « relation d'affaires significative » avec la société. Lorsque la société est dotée d'un conseil d'entreprise, la nomination des administrateurs indépendants est portée à sa connaissance (article 526ter CS).

Le comité rend au conseil d'administration un avis motivé dans lequel il répond à la question suivante : la décision est-elle susceptible d'occasionner à la société un dommage manifestement abusif à la lumière de la politique menée ? Si le comité considère que la décision, tout en n'étant pas manifestement abusive, cause

un préjudice à la société, il précise les éventuels bénéfiques compensatoires qu'elle comporte. Le conseil d'administration délibère en se basant sur l'avis. Le commissaire rend une appréciation quant à la fidélité des données figurant dans l'avis et la décision. La publicité de la procédure est réalisée sous le couvert du rapport de gestion. Les sanctions sont les mêmes que celles évoquées au point 3.3.a.

4.4 L'assemblée générale

4.4.a Le droit d'interpellation

L'assemblée générale exerce des pouvoirs importants d'un point de vue structurel et financier. Même si son droit de vote est minoritaire, tout actionnaire peut exercer un droit d'interpellation pour influencer la façon dont la société assume sa responsabilité sociétale. Encore faut-il que l'assemblée générale se réunisse et l'on peut regretter qu'en l'état, le conseil d'administration et les commissaires ne soient contraints de la convoquer qu'à la demande d'actionnaires représentant 20 % du capital, ce qui est un seuil trop élevé dans certaines sociétés.

Le droit de poser des questions aux administrateurs et aux commissaires appartient à tout actionnaire en vue de lui permettre, lors de l'assemblée générale, de contrôler l'organe de gestion, de délibérer et de décider en connaissance de cause. Ce droit connaît une double limite. Certaines communications risquent, en effet, de nuire gravement à la société, aux actionnaires ou au personnel de l'entreprise. Dès lors, les administrateurs peuvent, notamment, refuser de donner, en répondant à une question, des informations susceptibles de nuire à des négociations en cours, de profiter à un concurrent ou de violer une obligation de secret. La seconde limite tient à l'exigence d'un lien entre la question et l'ordre du jour.

La jurisprudence belge a eu l'occasion d'élargir la portée du droit d'interpellation dans le cadre de l'affaire Barco (Gand, 18 avril 2002, *T.R.V.*, 2002, p. 258). Le litige survint à l'occasion d'une assemblée générale de la société Barco, au cours de laquelle des actionnaires minoritaires « activistes de la paix » avaient posé des questions sur l'implication de la société dans la production de composants utilisés dans des systèmes technologiques d'armement. Pour éviter de répondre, le conseil d'administration provoqua la clôture de la séance de questions-réponses par un vote majoritaire de l'assemblée générale. Sans exclure que le droit de poser des questions puisse faire l'objet d'abus, les juridictions saisies par les actionnaires mécontents ont rappelé que ce droit ne peut être limité ni par les statuts ni par une décision de l'assemblée mettant fin prématurément au *question-time*. Elles ont estimé que des questions relatives à la part que représente, dans les résultats de la société, la production de pièces intégrées dans des instruments militaires doivent recevoir une réponse au moment où la communauté internationale régule la production d'armes par certains pays. Interdire un débat sur la politique menée par le conseil, lors de la discussion du rapport de gestion, reviendrait, en effet, à vider le droit d'interpellation de sa substance.

4.4.b La nullité des décisions

Le droit d'agir en nullité des décisions d'assemblées générales peut également constituer un instrument de RSE dans la mesure où elles représentent un enjeu pour les parties prenantes : variations du capital, nominations/révocations d'administrateurs, approbation des comptes, affectation du résultat, modification des statuts, restructurations...

L'article 64, 3° CS retient, comme causes de nullité, les hypothèses d'« excès de pouvoir » et de « détournement de pouvoir », qui se fondent sur l'idée que les sociétés anonymes fonctionnent comme des institutions publiques, par le biais d'organes dont les attributions sont finalisées. La notion de détournement de pouvoir vise l'irrégularité d'une décision quant à son but : c'est le cas lorsque l'assemblée utilise ses prérogatives dans l'intérêt exclusif de certains actionnaires. Il y va d'une tendance à l'objectivation : ce n'est plus un actionnaire majoritaire qui abuse de son droit de vote, c'est l'assemblée qui détourne son pouvoir.

Saisi par des actionnaires minoritaires, le juge ne peut certes s'immiscer dans la gestion de la société en substituant son appréciation à celle des organes compétents. Il n'est pas censé trancher des débats d'opportunité ; il doit s'assurer que la décision incriminée n'est pas manifestement contraire à l'intérêt social. Mais son pouvoir d'appréciation est assurément plus large lorsque la nullité est postulée par d'autres parties prenantes que les actionnaires.

Les demandes en nullité peuvent être introduites par toute personne qui peut établir un intérêt personnel, légitime et actuel (article 178 C5). La recevabilité de l'action de tout intéressé implique que, même unanimes, les actionnaires ne peuvent promouvoir l'intérêt social en toute liberté et sont soumis à l'obligation de ne pas nuire volontairement à la société et aux autres parties prenantes. Le mimétisme de l'intérêt social est ainsi confirmé : il paraît inconcevable qu'après avoir déclaré recevable une action introduite par une partie prenante et, partant, reconnu son intérêt à agir, le juge examine la validité de la décision querellée en appréciant l'existence d'un détournement de pouvoir à l'aune de l'intérêt commun des associés. La conception extensive de l'intérêt social est en quelque sorte consacrée par l'augmentation des défenseurs potentiels de cet intérêt.

5 LA DYNAMIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les scandales financiers, la globalisation des marchés financiers et le développement des technologies de l'information influencent la manière dont sont régulées les sociétés anonymes et expliquent l'engouement pour la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) ainsi que le développement des codes qui en énoncent les principes et les recommandations. En Belgique, on relève le Code belge de gouvernance d'entreprise à l'attention des sociétés cotées et le Code de gouvernance à l'attention des sociétés non cotées (« Code Buysse »).

Les principes et les recommandations de gouvernance d'entreprise visent à perfectionner l'organisation structurelle des sociétés anonymes, la composition de

leurs organes ainsi que l'exercice et le contrôle de leur gestion. Dans le souci d'un meilleur équilibre entre les intérêts en jeu, il s'agit d'une tentative de conférer aux dirigeants d'entreprise un degré d'autonomie adéquat, quelle que soit la structure – dispersée ou concentrée – de l'actionariat.

La gouvernance d'entreprise repose sur les principes de transparence, d'indépendance et de loyauté ainsi que sur l'instauration du dualisme fonctionnel déjà évoqué. Les normes de gouvernance d'entreprise sont destinées à améliorer l'efficacité des firmes, l'allocation des ressources, l'attractivité des marchés financiers, la croissance économique et la création d'emplois. Les attentes des investisseurs, l'influence des médias et le rôle pernicieux des agences de notation et des analystes financiers ont un impact important sur le contexte juridique des sociétés cotées, à la recherche de véritables « labels de qualité ».

Par rapport au droit dur (*hard law*), fondé sur des règles de droit positif, le droit tendre (*soft law*), basé sur des normes relevant de l'autorégulation, est flexible et évolutif. Cette flexibilité permet aux sociétés cotées d'expérimenter différents systèmes de gouvernance selon leur marché, leur actionariat, leur taille et leur époque. L'approche « *comply or explain* », qui est retenue par les codes, repose sur le constat de la diversité. D'une part, elle permet d'appliquer à une multitude de situations des principes auxquels les sociétés ne peuvent pas déroger. D'autre part, ces principes fondamentaux sont assortis de recommandations et de modalités dont il est permis de s'écarter, moyennant justification dans le rapport annuel, aussi longtemps que les principes ne sont pas altérés.

La souplesse quant au mode de gouvernance n'est fructueuse que si elle est contrebalancée par une transparence légalement imposée des choix déclarés de chaque société (De Cordt et Schaeken Willemaers, 2008). En effet, la publication de données fiables quant à la gouvernance de telle ou telle entreprise est fondamentale pour que les acteurs des sociétés cotées puissent exercer un contrôle « combiné ». L'équilibre consiste à faire reposer le respect des codes de gouvernance d'entreprise sur le contrôle externe, assuré par des investisseurs correctement informés, et sur les mécanismes internes de la société, tels que la participation aux assemblées générales. Ni la crise financière, ni les études statistiques optimistes quant au respect des codes ne justifient, selon moi, une remise en cause de la synergie nécessaire entre le droit positif, répondant au souci de sécurité juridique, et l'autorégulation, plus sensible aux pratiques et aux standards internationaux.

La gouvernance d'entreprise est de plus en plus sensible à la théorie des détenteurs d'enjeux, qui envisage la société anonyme comme une structure de coordination d'intérêts : ses dirigeants sont censés veiller à son bien-être en arbitrant les préoccupations de chaque partie prenante dans l'élaboration de stratégies à long terme. Parmi les codes de gouvernance d'entreprise recensés au niveau mondial, on peut distinguer ceux qui semblent se désintéresser des *stakeholders* ; ceux qui en font mention comme interlocuteurs sans être explicites sur une attitude à leur sujet ; ceux qui recommandent aux organes non seulement de faire preuve de transparence à leur égard mais aussi de ne pas les négliger dans l'intérêt même de la société ; ceux qui prennent en considération les préoccupations des parties prenantes en leur consacrant un chapitre spécifique ; et, enfin, ceux qui tiennent compte des *stakeholders* sous le couvert de la problématique de

la RSE. La majorité des codes reconnaissent expressément que le succès de l'entreprise, le profit des actionnaires, la sécurité et le bien-être des travailleurs ainsi que les intérêts de tous les *stakeholders* sont interdépendants (Mullerat et Brennan, 2005).

L'application des normes de gouvernance d'entreprise par les sociétés cotées est une manière d'assumer une part de RSE car elle leur permet de favoriser leur développement dans l'intérêt des détenteurs d'enjeux. Pour le surplus, la prise en compte des *stakeholders* par les sociétés anonymes varie, en intensité et en complexité, selon les pays :

- respect scrupuleux des obligations légales, quel qu'en soit le coût ;
- détermination des valeurs, des politiques, de la stratégie et du niveau de risque de la société ;
- prise en considération de l'impact des décisions sur les *stakeholders* ;
- management avec « effet-climat » (interne) ou « effet-image » (externe) ;
- poursuite d'une rentabilité à long terme et gestion des risques ;
- communication d'informations (financières et autres) pertinentes et fiables ;
- mise en place de mécanismes et d'instances de règlement des conflits avec les *stakeholders* ;
- comportement loyal, équitable, voire altruiste et pratique du dialogue à l'égard des *stakeholders*.

6 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Un régime cohérent de gouvernance d'entreprise doit encourager une coopération entre une société anonyme – structure juridique de l'entreprise par excellence – et ses partenaires afin d'établir un équilibre des intérêts propice à la création d'emplois, à la compétitivité de l'économie et à l'instauration de standards de vie élevés.

Les sociétés anonymes doivent comprendre que le niveau de communication praticable grâce aux technologies de l'information a intensifié l'observation critique à leur égard. Toute société anonyme ne se développe de manière durable et n'optimise son profit que si elle est sensible aux intérêts des parties prenantes. La continuité et la croissance d'une entreprise dépendent, non seulement de ses ressources, mais aussi de sa reconnaissance comme institution légitime. Pour assumer une authentique responsabilité sociétale, une entreprise doit maximiser sa plus-value économique, sociale et environnementale sur la communauté dans laquelle elle exerce ses activités, ce qui implique de réaliser ses profits dans le long terme, d'occuper une position compétitive sur le marché, de respecter les règles du jeu, de limiter les effets collatéraux causés par ses activités, de tenir compte des intérêts des autres membres de la société civile, d'assumer des obligations morales corrélatives, d'exercer des activités philanthropiques... La confiance qu'elle inspire ainsi crée un cercle vertueux et ses dirigeants doivent se montrer clairvoyants à cet égard.

L'entreprise doit évaluer ses performances sur la base de critères complexes tels que ses résultats financiers, sa cohésion organisationnelle, sa capacité

d'apprentissage, ses relations avec ses partenaires et sa contribution à la communauté locale. Une entreprise capable de reconnaître son interdépendance avec ses partenaires, de rencontrer leurs attentes et de réfléchir à des standards éthiques possède une ressource stratégique qui améliore son contrôle sur le changement des circonstances et accroît sa stabilité. L'entreprise peut aussi discerner dans les besoins de la communauté des opportunités de nouveaux marchés et améliorer ainsi son contexte concurrentiel.

De la même manière qu'une entreprise prospère qui néglige sa communauté n'est pas riche durablement, une entreprise est incapable de rencontrer des attentes sociétales si elle n'est pas commercialement compétitive et financièrement rentable. L'émancipation des dirigeants par rapport aux intérêts purement financiers, conquise dans le cadre de la RSE, peut s'avérer dangereuse si cette autonomie sert leurs propres intérêts. C'est précisément ce que tentent d'éviter les normes de gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, on peut suggérer que le rôle des administrateurs indépendants soit renforcé : leur nombre devrait être déterminé en proportion de la composition/taille du conseil d'administration et non arbitrairement fixé à trois, comme c'est le cas dans le Code des sociétés ; leur nomination par l'assemblée générale pourrait être assortie de l'avis favorable du conseil d'entreprise ; les critères « négatifs » d'indépendance devraient être complétés par des éléments « positifs », augmentant les chances qu'ils assument pleinement leurs responsabilités ; l'assemblée générale devrait davantage se préoccuper de l'expertise des candidats dans le domaine de la RSE ; leur révocation devrait être justifiée par de justes motifs.

La « *loi du marché* » impose aux sociétés cotées d'expliquer leur vision de l'intérêt social aux actionnaires actuels et potentiels. Il y va d'une conversion par le rayonnement : elles doivent leur faire comprendre les raisons de leur empathie à l'égard des autres stakeholders et assumer leur responsabilité sociétale en toute transparence. Plus elles communiqueront à propos de leur responsabilité sociétale, mieux leurs décisions seront comprises et acceptées, ce qui réduira le risque d'encourir la pire sanction redoutée, celle des marchés financiers.

BIBLIOGRAPHIE

- DE CORDT, Y. (2008), *L'intérêt social comme vecteur de la responsabilité sociétale*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- DE CORDT, Y. et SCHAEKEN WILLEMAERS, G. (2008), *La transparence en droit des sociétés et en droit financier*, Bruxelles, Larcier.
- DIEUX, X. (1993), « La société anonyme : armature juridique de l'entreprise ou "produit financier" ? », *Het vernieuwd juridisch kader van de ondernemingen*, Bruges, Die Keure, p. 83-130.
- MALHERBE, J., DE CORDT, Y. et al. (2009), *Précis de droit des sociétés*, Bruxelles, Bruylant.
- MULLERAT, R. et BRENNAN, D. (2005), *Corporate social responsibility: the corporate governance of the 21st century*, London, Kluwer Law International.
- RIPERT, G. (1951), *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, L.G.D.J.