

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE
ENVIRONNEMENTALE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITE CONTROLE AUDIT

PAR
ALAIN MESSI ENGUENE

Juin 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma profonde gratitude à l'endroit de mon directeur de recherche Gaétan Breton pour son soutien, pour la qualité de son encadrement et sa patience. Sans son implication et ses conseils judicieux, ce travail n'aurait pas vu le jour.

Je tiens également à remercier mes professeur(e)s du programme de maîtrise. Ils m'ont procuré un enseignement de qualité.

J'adresse un merci particulier à mes parents, ma famille et mes ami(e)s qui n'ont jamais cessé de m'encourager tout au long de mes études.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET INTÉRÊT DE LA RECHERCHE	2
1.1 Les motifs qui incitent à analyser l'effet de la composition du CA sur la performance environnementale	2
1.2 La performance environnementale comme conséquence de la composition du CA	5
1.3 Le caractère original de notre réflexion	6
CHAPITRE II	
ROLES, ATTRIBUTS DU CA ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE.....	8
2.1 Les différents rôles du CA	8
2.1.1 Les rôles du CA sur le plan légal	8
2.1.2 Les rôles du CA dans la communauté des chercheurs	9
2.1.2.1 Le rôle de contrôle et de surveillance	11
2.1.2.2 Le rôle de conseil et d'orientation stratégique	11
2.1.2.3 Le rôle d'aide à l'acquisition des ressources	12
2.1.2.4 Le rôle de réseau de relations	12
2.2 Les attributs du CA	12
2.2.1 Une conception de la structure du CA	13
2.2.2 La taille du CA	14
2.2.3 La composition du CA	16
2.2.4 Les caractéristiques individuelles des administrateurs	17
2.3 Le CA et la performance environnementale	17
2.3.1 La recherche de Mckendall <i>et al.</i> (1999)	17

2.3.2	La recherche de Kassinis et Vaféas (2002)	18
CHAPITRE III		
	CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE	21
3.1	La théorie de la dépendance des ressources	21
3.1.1	Les origines de la théorie	22
3.1.2	L'influence de la théorie sur notre compréhension du rôle du CA	22
3.1.3	Le rôle d'apporteur de ressources des administrateurs environnementalistes	25
3.2	La théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise ...	26
3.2.1	Les origines de la théorie.....	26
3.2.2	Les prolongements de la théorie : l'hégémonie managériale	27
3.2.3	Le rôle de monitoring des administrateurs	28
3.3	La performance environnementale expliquée par la composition du CA	31
CHAPITRE IV		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	33
4.1	La mesure de la performance environnementale	33
4.1.1	Le choix du « Newsweek 500 most green enterprises »	34
4.1.2	L'utilisation des indices publics	36
4.1.3	Le « Newsweek green score »	36
4.1.3.1	Un indice composite	37
4.1.3.2	Des sources multiples	38
4.2	Reconnaître un environnementaliste	40
4.2.1	Le recueil des informations sur les sites web	41
4.2.2	Le modèle d'analyse	41
4.2.2.1	Les critères primaires	42
4.2.2.2	Les critères secondaires	44
CHAPITRE V		
	ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	51
5.1	Les résultats préliminaires	55
5.2	L'analyse quantitative des résultats préliminaires	58
5.3	L'évaluation des résultats préliminaires et la prise de décision	59
5.3.1	Les environnementalistes potentiels siégeant sur le CA des Leaders ...	59
5.3.2	Les environnementalistes potentiels siégeant sur le CA des Laggards .	69

5.4	Des résultats non significatifs	78
CHAPITRE VI		
	APPORTS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE	81
6.1	Les apports de la recherche	81
6.2	Les limites de la recherche	83
6.3	Les avenues de la recherche	85
ANNEXE I		
	PREMIERS ADMINISTRATEURS ENVIRONNEMENTALISTES	89
ANNEXE II		
	RÉSULTATS STATISTIQUES	90
ANNEXE III		
	BACKGROUND DE M. REED E. HUNDT	92
ANNEXE IV		
	BACKGROUND DE M. ALEXANDER A. KARSNER	95
ANNEXE V		
	BACKGROUND DE M. JAMES C. MORGAN	98
ANNEXE VI		
	BACKGROUND DE M. ARTHUR KERN	101
ANNEXE VII		
	BACKGROUND DE Sir MARK MOODY STUART	102
ANNEXE VIII		
	BACKGROUND DE M. NOBUYUKI IDEI	104
ANNEXE IX		
	BACKGROUND DE M. MICHAEL GROBSTEIN	106
ANNEXE X		
	BACKGROUND DE M. ALAN J. LACY	107
ANNEXE XI		
	BACKGROUND DE M. JAMES RUBIN	108
ANNEXE XII		
	BACKGROUND DE M. JAMES E. ROGERS	109
ANNEXE XIII		
	BACKGROUND DE M. PHILIP R. SHARP	112
ANNEXE XIV		
	BACKGROUND DE M. FREDERICK M. BERNTHAL	113

ANNEXE XV	
BACKGROUND DE M. SVEN SANDSTROM	115
ANNEXE XVI	
BACKGROUND DE Mme KATHLEEN A. McGINTY	116
ANNEXE XVII	
BACKGROUND DE M. RICHARD L. SANDOR	118
ANNEXE XVIII	
BACKGROUND DE M. JOHN F. TURNER	120
BIBLIOGRAPHIE	121

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
4.1	Modèle d'identification d'un administrateur environnementaliste ...	48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
4.1	Les critères primaires	43
4.2	Les critères secondaires	46
5.1	Environmental Leaders	51
5.2	Environmental Laggards	53
5.3	Administrateurs environnementalistes potentiels – Leaders	56
5.4	Administrateurs environnementalistes potentiels - Laggards	57
5.5	Administrateurs environnementalistes retenus - Leaders	69
5.6	Administrateurs environnementalistes retenus – Laggards	78

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGA	Assemblée Générale des Actionnaires.
CA	Conseil d'Administration.
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies.
CGC	Coalition for Green Capital.
CI	Conservation International.
CV	Curriculum Vitae.
EIO	Environmental Investment Organization.
EIS	Environmental Impact Score.
EMAS	Eco-Management Audit Scheme.
EPA	Environmental Protection Agency.
GPS	Green Policies Score.
GRI	Global Reporting Initiative.
ISO	International Organisation for Standardization.
IUCN	International Union for the Conservation of Nature.
NGS	Newsweek Green Score.
NRE	Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques.
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole.
RSS	Reputation Survey Score.
UN	United Nations.
WBCSD	World Business Council of Sustainable Development.

RÉSUMÉ

Face aux pressions de toutes parts que subissent les firmes pour tenir compte des effets de leurs activités sur l'environnement, il semble légitime de poser que c'est au niveau du centre de décision que la prise de conscience doit être envisagée. Et au sein de la firme, cette position est occupée par le Conseil d'Administration (CA). Dans la mesure où dans le domaine environnemental certaines firmes se distinguent par un comportement environnemental responsable, nous faisons l'hypothèse que la performance environnementale pourrait s'expliquer par une certaine structure du CA, notamment sa composition en termes d'administrateurs environnementalistes. Deux groupes ont été composés à partir du classement 2010 des 500 firmes les plus vertes de *Newsweek* : les « environmental leaders » ou firmes dotées d'une bonne performance environnementale et les « environmental laggards » ou firmes dotées d'une faible performance environnementale. En analysant les curriculum vitae professionnels d'administrateurs siégeant sur leur CA, les résultats obtenus n'ont pas permis de soutenir l'hypothèse de départ.

Mots clés : performance environnementale, composition du CA, *environmental leaders*, *environmental laggards*, environnementalistes, théorie de la dépendance des ressources, théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle, modèle d'analyse.

INTRODUCTION

La question de la gouvernance des organisations, aussi bien publiques que privées, est soulevée par tous les observateurs des scènes politique et économique. On s'intéresse à la gouvernance des organisations, car sur la base d'un certain contrat social, la société est en droit d'avoir des attentes par rapport aux organisations et à leurs comportements. On tente donc de définir la qualité de la gouvernance en étudiant la composition des conseils d'administration. Si, comme on le prétend, la présence d'un administrateur bien connecté avec des détenteurs de ressources peut amener celles-ci à l'entreprise et si le fait de ne pas être connecté (au sens de Granovetter¹) avec les dirigeants permet une plus grande objectivité dans la prise de décision, ne pourrait-on pas dire que la présence d'administrateurs, ayant de véritables préoccupations environnementales devrait conduire à une politique plus tournée vers le développement durable ?

Cette idée n'est pas réellement nouvelle. Par exemple, dans certains pays, comme nous en discuterons d'une manière plus détaillée plus loin, la composition des conseils d'administration est grandement précisée dans la loi. Ces conseils peuvent se voir « imposer », des quotas de représentants des travailleurs, par exemple, ainsi que des environnementalistes, dans le but que les intérêts de ceux que représentent ces groupes soit soutenus au CA.

Notre recherche propose un modèle d'analyse permettant de reconnaître un environnementaliste. Elle confronte également ce modèle avec des données sur la composition du CA des firmes tirées du classement des 500 firmes étatsuniennes les plus vertes, établi par *Newsweek* en 2010.

¹ Mark Granovetter est considéré comme le fondateur de la théorie de l'encastrement ou *embeddedness*. En particulier, il affirme que les relations économiques entre individus ou entre firmes sont encastées dans des réseaux sociaux.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE, OBJECTIF ET INTÉRÊT DE LA RECHERCHE.

L'OCDE² (2004) définit la gouvernance de l'entreprise comme un réseau de relations entre plusieurs parties (actionnaires, équipe de direction, parties prenantes) qui influence les résultats de l'activité de la firme, notamment sa performance, le cours de son action en bourse etc. Le déploiement de ce réseau de relations se fait dans le cadre de certains mécanismes. Ceux-ci peuvent se définir comme les outils à travers lesquels la gouvernance fait face aux problèmes et défis qui l'interpellent. Le CA est l'un de ces outils (Gill *et al.*, 2009). Dans le cadre de notre réflexion, nous nous intéressons particulièrement à l'effet de sa composition sur la performance environnementale.

1.1 Les motifs qui incitent à analyser l'effet de la composition du CA sur la performance environnementale.

Le premier motif que l'on peut invoquer est le manque d'attention de la part de la communauté scientifique vis-à-vis de la performance environnementale. Alors que de nombreuses recherches ont pour objet l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière de la firme, très peu d'études analysent leur effet sur la performance environnementale. Il nous semble pourtant qu'au dernier sommet mondial sur la terre tenu à Rio de Janeiro (Brésil) en 1992, les États et les gouvernements s'étaient engagés, au sein de « Agenda 21 », à traduire en réalité concrète la préoccupation majeure de préservation de notre planète. Les

² OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

producteurs de biens et services et acteurs du développement que sont les entreprises devaient tenir un rôle de premier plan dans l'atteinte de cet objectif. Le prochain sommet mondial de la terre qui se tiendra l'année prochaine à Rio sera sans doute l'occasion de faire un bilan et examiner le chemin parcouru.

Le second motif est la place prépondérante que tient le CA au sein des réponses qui ont été élaborées concernant les moyens par lesquels les firmes pourraient tenir compte des effets de leur activité sur l'environnement. On peut classer ces réponses en deux catégories.

Dans la première, se regroupent les réponses considérées comme externes à la firme. Il s'agit notamment des législations gouvernementales (loi NRE³ en France, projet de loi C-33⁴ au Canada etc.) qui obligent les entreprises à publier des informations à caractère environnemental ou à respecter certaines normes en matière de pollution. Il ya également les méthodes de mesures de la performance environnementale proposées aussi bien par des groupes privés (normes ISO⁵ 14000, indicateurs GRI⁶, protocole *Greenhouse Gas* (Ghg)⁷, etc.) que par certains gouvernements (cas de l'Union Européenne avec EMAS⁸) pour aider les firmes à collecter une bonne information environnementale, point de départ d'actions correctrices.

Dans la seconde catégorie se trouvent les réponses qui sont internes à la firme et qui concernent, notamment, le CA. Certaines études se sont penchées sur le rôle du CA dans la divulgation des informations environnementales (Lorenzo et

³ Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques promulguée en France le 20 Février 2002. Cette loi oblige toutes les sociétés cotées à publier, dans leur rapport annuel, une série d'informations environnementales.

⁴ Le projet de loi C-33 est une loi portant modification de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (LCPE) adoptée en 1999.

⁵ ISO ou Organisation Internationale de Normalisation a mis en place la norme ISO 14001 :2004 qui concerne les systèmes de management environnemental.

⁶ La GRI ou Global Reporting Initiative propose des EPI ou indicateurs de mesure de la performance environnementale. Il s'agit de lignes directrices aux entreprises leur permettant de rendre compte de leur gestion environnementale.

⁷ Le protocole Ghg est réservé au calcul et au reporting des gaz à effet de serre.

⁸ Le label EMAS (Eco Management Audit Scheme) est une certification européenne pour une meilleure qualité environnementale.

Sanchez, 2010). D'autres études ont mis en lumière les caractéristiques du CA des firmes qui violent les lois environnementales (Mckendall *et al.*, 1999 ; Kassinis et Vaféas, 2002).

Le troisième motif qui pousse à analyser l'effet de la composition du CA sur la performance environnementale est le fait que la participation d'environnementalistes au CA est souvent suggérée comme un moyen permettant l'amélioration de la performance environnementale. En effet, Cahill et Engelman (1993) affirment que deux tendances sont apparues au sein des entreprises après le naufrage du pétrolier Exxon Valdez sur la côte de l'Alaska en 1989: faire siéger des environnementalistes au CA ou alors équiper les CA de comités environnementaux. C'est le CERES⁹, groupe d'investisseurs verts créé à la suite de ce scandale environnemental, qui avait formulé cette recommandation au sein d'un rapport désormais célèbre sous le nom de «Valdez principes». L'annexe I donne une liste des premiers environnementalistes qui ont été cooptés dans les CA des firmes du secteur de l'énergie pétrolière.

L'efficacité des comités environnementaux, excroissances du CA, reste sujette à caution car leurs recommandations ne sont pas toujours traduites en actions concrètes, le CA étant l'ultime organe de décision. Berrone et Gomez-Mejia (2009) soulignent même que ces comités jouent un rôle purement symbolique.

Enfin, compte tenu de l'importance sans cesse grandissante prise par l'environnement ces dernières années, il semble opportun de suggérer que c'est au niveau du leadership de la firme que la prise de conscience doit être envisagée, lequel leadership est assuré par le CA. Harisson *et al.* (1988) affirment à ce sujet :

At the pinnacle of leadership in American corporations are two key management positions-the chief executive officer (CEO) and the chair of the board of directors. (Harisson *et al.*, 1988, p. 211).

De plus, alors que certaines firmes, suite au scandale de l'Exxon Valdez,

⁹ CERES : Coalition for Environmentally Responsible Economies.

ont commencé à coopter dans leurs conseils des personnalités issues des associations de protection de l'environnement, nous savons très peu des résultats obtenus par ces administrateurs, en l'occurrence leur impact sur la performance environnementale de la firme.

L'objet de notre recherche est donc le lien qui devrait théoriquement exister entre la performance environnementale de la firme la composition du CA. Les études antérieures concernant ce sujet se sont appuyées, essentiellement, sur le comportement illégal de la firme en matière environnementale pour mesurer la performance environnementale (Mckendall *et al.*, 1999 ; Kassinis et Vaféas, 2002). Dans notre étude, la performance environnementale sera celle mesurée par *Newsweek* à travers le « Newsweek green index ». La présentation de cet indice et sa justification seront abordées dans le chapitre dédié au cadre méthodologique. Les qualifications environnementales des membres du CA seront extraites de sites des entreprises et des informations trouvées sur Internet.

1.2 La performance environnementale comme conséquence de la composition du CA.

Comme on peut le constater, voici donc un peu plus de 30 ans que des voix se sont élevées pour réclamer plus de préservation et une meilleure protection pour l'environnement. Certaines firmes se sont distinguées par des mesures, des initiatives et des actes de gestion qui encouragent cette mobilisation. Elles ont mis en place des pratiques et des modes de production qui sont, par exemple, moins polluants. Ces firmes sont qualifiées de « environmental leaders » et affichent une performance environnementale acceptable, sinon bonne.

A contrario, d'autres firmes sont à la traîne, de manière volontaire ou involontaire. Dans ces firmes, il n'existe pas de politique environnementale ou alors, quand elle existe, elle manque soit de visibilité, soit de crédibilité. Celles-là sont appelées « environmental laggards » et sont dotées d'une performance environnementale faible.

Notre question de recherche est alors la suivante : La présence d'environnementalistes au CA a-t-elle une influence sur la performance environnementale de la firme?

Les deux théories que nous allons utiliser pour apporter une réponse à cette question sont la théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme. La première théorie suggère que les administrateurs environnementalistes vont apporter une connaissance ou expertise spécifique (ressource essentielle) pour aider la firme à mieux gérer l'impact de son activité sur l'environnement. La deuxième théorie, quant à elle, indique que les administrateurs environnementalistes vont jouer un rôle de « monitoring » de la performance environnementale.

Une autre théorie que nous aurions pu également invoquer est la théorie des parties prenantes. En effet, cette théorie suggère que des représentants de certaines parties prenantes devraient siéger au CA de la firme afin de mieux défendre leurs intérêts. Nous ne l'avons pas retenue dans la mesure où, pour notre réflexion, le plus important réside dans la connaissance spécifique ou l'expertise que l'administrateur environnementaliste va amener au CA. Il n'est pas obligatoire qu'il siége au CA en vue de représenter les intérêts d'une certaine partie prenante. Il peut simplement y siéger à titre individuel pour les capacités et les connaissances qu'il possède. En ce sens, l'objectif de notre recherche est alors de montrer que des administrateurs environnementalistes siègent au CA des « environmental leaders ». Cependant, notons qu'en défendant les questions environnementales au CA, il défend les intérêts de plusieurs niveaux de communauté dont l'environnement sera ainsi mieux préservé. Mais toutes ces théories sont étroitement imbriquées, de toutes façons.

1.3 Le caractère original de notre réflexion.

Les recherches de Mckendall *et al.* (1999) et Kassinis et Vaféas (2002) sont les seules, à ce jour, qui se proposent de mettre en exergue un lien entre les caractéristiques du CA et la performance environnementale. Dans ces deux

études, la performance environnementale est mesurée dans le contexte de la violation des lois environnementales. Notre étude, par contre, utilise un classement des firmes considérées comme les plus vertes. La mesure de la performance environnementale qui s'en dégage est multidimensionnelle et singularise notre recherche par rapport aux précédentes. Pour la première fois donc, le comportement illégal de la firme ne sera pas employé comme proxy de la performance environnementale.

Au niveau institutionnel, notre réflexion interpelle les autorités régulatrices qui ont fait de la réforme de la gouvernance de l'entreprise, leur cheval de bataille. Imposer l'indépendance des conseils n'est pas le seul enjeu. Réaliser une bonne performance environnementale en est un autre. Et dans ce sens, exiger la présence d'administrateurs environnementalistes au sein des conseils pourrait permettre d'y parvenir.

Ce chapitre a permis de préciser le cadre dans lequel notre étude sera effectuée. La problématique expose que, jusqu'à maintenant, les chercheurs ont accordé peu d'attention au lien entre la composition du CA et la performance environnementale. De plus, parmi les moyens à mettre en œuvre pour amener les firmes à tenir compte des effets de leur activité sur l'environnement, les théories suggèrent que le CA pourrait être un levier crédible pour atteindre un tel but.

CHAPITRE II

ROLES, ATTRIBUTS DU CA ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Notre recherche traite de la présence d'administrateurs environnementalistes au sein du conseil et de leur rôle dans l'atteinte de la performance environnementale. Ce chapitre a donc pour but de fournir un panorama des rôles et attributs du CA dans la littérature. Les recherches qui ont porté sur le lien entre la performance environnementale et le CA sont également présentées.

2.1 Les différents rôles du CA.

Avant d'aborder les rôles du CA élaborés par les chercheurs, il nous semble important de rappeler ceux qui lui sont attribués dans la loi.

2.1.1 Les rôles du CA sur le plan légal.

Zahra et Pearce (1989) accordent deux rôles au CA selon une perspective légale :

- Représenter et protéger les intérêts des actionnaires ;
- Diriger la firme sans s'immiscer dans la gestion quotidienne.

Nous retrouvons également ces deux idées chez Maëder (2001) dans une comparaison des principes de gouvernance de l'entreprise diffusés par les organisations *Dow Jones & Company* et *American Law Institute*. Il se dégage à, ce propos, que le CA n'a pas la responsabilité de la gestion quotidienne de

l'entreprise, laquelle incombe à la direction. Les administrateurs sont chargés de surveiller la gestion effectuée par les membres de l'équipe de direction afin de s'assurer que l'entreprise est gérée conformément aux intérêts des actionnaires.

Au sein de la même comparaison, Maëder (2001) dresse un inventaire des fonctions exercées par le CA qui lui permettent de remplir efficacement ces deux rôles. On peut en retenir les suivantes :

- Le CA sélectionne, évalue et remplace, si nécessaire, les principaux dirigeants et fixe leur rémunération ;
- Il examine, approuve et contrôle les objectifs généraux, les plans financiers et les orientations stratégiques de la société ;
- Il approuve les budgets, les investissements importants, les principaux changements de méthodes comptables ;
- Il s'assure d'un bon fonctionnement du contrôle interne (conformité aux lois, protection des actifs, gestion des risques majeurs etc.).

Wainberg et Wainberg (1987) insiste sur l'importance de la conformité aux lois, dans la mesure où les membres du CA risquent des poursuites devant les tribunaux si leur responsabilité est constatée en cas de non-respect :

Directors and the board of directors have responsibilities in both senses of the word : they have an obligation (duty) to see that everything is done in accordance with the law; they must accept blame (liability) if things are not done in accordance with the law, especially if someone suffers loss or damages as a result. (Wainberg et Wainberg, 1987, p. 10).

2.1.2 Les rôles du CA dans la communauté des chercheurs.

La communauté des chercheurs assigne plusieurs rôles au CA. Cependant, elle n'arrive pas, jusque-là, à être d'accord quant à l'articulation de ces multiples rôles.

Zahra et Pearce (1989), qui comptent parmi les auteurs les plus cités dans

cet exercice, reconnaissent trois rôles au CA : rôle de service, rôle de définition de la stratégie, et rôle de contrôle. Dallas (2003) a aussi retenu trois rôles du CA, à savoir, rôle de monitoring ou contrôle de la direction, rôle relationnel, et rôle stratégique. Bonn et Pettigrew (2010) assignent également trois rôles au CA qui sont : rôle de monitoring de la direction, rôle stratégique, rôle d'apporteur de ressources et réseaux. Ils défendent surtout l'idée que le CA assume tous ces rôles, mais qu'ils changent au cours du temps et dépendent du cycle de vie de la firme. Ong et Wan (2008), pour leur part, ont défini quatre rôles du CA qui sont : rôle de contrôle, rôle de service, rôle de définition de la stratégie, et rôle d'acquisition de ressources.

Pour notre part, nous allons présenter les quatre rôles retenus par Dicko (2011) dont la recherche est plus récente : rôle de contrôle et surveillance de la direction, rôle de conseil et orientation stratégique, rôle d'aide à l'acquisition de ressources, et rôle de réseau de relations.

Le rôle reconnu au CA a une influence importante sur notre travail. Par exemple, dans une perspective d'agence, les actionnaires ne veulent que du rendement monétaire pour leurs actions. De ce fait, ils soumettront les dirigeants à des pressions importantes dans le but d'augmenter ces rendements. Les dirigeants seront alors poussés à sacrifier le respect de l'environnement au bénéfice du rendement immédiat, d'autant plus qu'il est généralement reconnu que le respect de l'environnement coûte de l'argent à la firme et diminue son rendement à court terme.

Par contre, dans une perspective de coopération entre les deux instances, CA et direction, on pourrait concevoir que les actionnaires acceptent de renoncer à un certain rendement immédiat pour protéger l'environnement et générer de la valeur à plus long terme.

Il nous est donc apparu essentiel de passer en revue, même rapidement, les rôles les plus importants dévolus habituellement aux CA.

2.1.2.1 Le rôle de contrôle et de surveillance.

La théorie de l'agence considère que les dirigeants ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Toutefois, il existe une divergence d'intérêts entre ces deux parties, car leurs fonctions d'utilité ne sont pas les mêmes (Ross, 1973). Il devient dès lors nécessaire de mettre en place des incitatifs et des mécanismes de contrôle pour aligner le comportement du dirigeant sur celui l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire. Le CA fait partie, avec la géographie du capital, la politique d'endettement, le marché financier, le marché du travail, la concurrence des autres firmes, des divers mécanismes de contrôle de l'action du dirigeant (Caby et Hirigoyen, 2005). Fama et Jensen (1983), pour leur part, ont attribué deux principaux rôles au CA : Contrôler la performance des dirigeants d'une part, et d'autre part, évaluer et ratifier les décisions d'investissement à long terme. On retrouve ici quelques fonctions légales du CA.

Les défenseurs de la théorie de l'agence soutiennent que les administrateurs externes ou indépendants, par opposition aux administrateurs internes, sont plus aptes à exercer ce rôle de contrôle et de surveillance envers la direction de la firme.

2.1.2.2 Le rôle de conseil et d'orientation stratégique.

Les administrateurs sont cooptés au CA pour la qualité de leurs compétences et l'expertise qu'ils peuvent faire bénéficier à l'entreprise. C'est en ce sens que le rôle de conseil et d'orientation stratégique leur est reconnu. Un débat existe au sein de la littérature pour savoir quel est le type d'administrateurs (internes ou externes) le mieux placé pour tenir ce rôle (Dicko, 2011). Les administrateurs externes, recommandés par les théoriciens de l'agence pour leur indépendance, possèdent une connaissance assez limitée des opérations de la firme. Leur efficacité dans la définition de la stratégie est donc moins concluante (Zahra et Pearce, 1989). Les administrateurs internes, par contre, du fait des responsabilités qu'ils occupent au sein de l'équipe de direction, possèdent une

bonne connaissance des activités de la firme. Ils sont donc plus compétents pour orienter stratégiquement cette dernière (Klein, 1998 ; Rosenstein et Wyatt, 1997). Ce point de vue est défendu par la perspective de l'hégémonie managériale qui consacre la supériorité de l'expertise des administrateurs internes ou dépendants.

2.1.2.3 Le rôle d'aide à l'acquisition des ressources.

Ce rôle a été développé par les défenseurs de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancick, 1978). Cette théorie stipule qu'il revient aux administrateurs de faciliter l'accès aux ressources critiques dont la firme a besoin pour sa survie. Il s'agit aussi bien des ressources financières comme les capitaux, des ressources cognitives comme une expertise ou compétence reconnues que des ressources immatérielles comme la légitimité, des ressources politiques, comme une réglementation favorable.

2.1.2.4 Le rôle de réseau de relations.

Ce rôle, tel que défini par Dicko (2011), est issu de l'intégration de la théorie de la dépendance des ressources à celle du capital social. Il s'agit ici d'acquérir des ressources pour la firme à travers les réseaux de relations sociales que possède chaque administrateur. Cette conception se rapproche du rôle relationnel retenu par Dallas (2003). Pour cet auteur, ce rôle se définit comme le recours aux administrateurs pour envisager l'avenir des relations d'affaires avec les partenaires, divulguer des informations aux parties prenantes et s'assurer de leur support dans les activités de la firme.

2.2 Les attributs du CA.

Pour Zahra et Pearce (1989), les attributs sont des facteurs qui conditionnent les rôles du CA et son impact sur la performance de la firme. Ils proposent les quatre attributs suivants : composition, caractéristiques, structure et processus. La composition fait référence à la taille du CA et au type d'administrateurs qui y siègent. Les caractéristiques renvoient au profil individuel

des administrateurs (âge, diplômes, parcours scolaire et universitaire, valeurs et expérience professionnelles) et au type de conseil (niveau d'indépendance, mode de fonctionnement, etc.). La structure décrit comment le CA est organisé (nombre et type de comités, les membres de ces comités, la forme de *leadership* au sein du conseil etc.). Le processus, enfin, montre comment se fait la prise de décisions au sein du conseil (fréquence des réunions, niveau de consensus etc.).

De même que les rôles, la reconnaissance des attributs du CA demeure assez disparate. Les attributs qui apparaissent communément dans la littérature sont ceux-ci : la structure du CA, sa taille, sa composition, et les caractéristiques individuelles des administrateurs.

2.2.1 Une conception de la structure du CA.

La structure du CA qui est souvent présentée dans la littérature concerne la forme de *leadership* au sein du conseil. Nous parlons ici des postes de Président du conseil et celui de Chef de la direction. Dans certaines firmes, les deux postes sont occupés par deux personnes différentes. Dans d'autres, ils sont entre les mains d'une seule et même personne. Dans la mesure où notre recherche porte sur la présence d'un type particulier d'administrateur au conseil, nous présentons ici une structure du CA qui se rapproche de cette thématique. Il s'agit de la structure « deux-tiers », par opposition à la structure « un-tiers ».

La structure « un-tiers » pourrait être reliée à la théorie de l'agence. Ici, une seule entité légale, en l'occurrence le CA, assume les responsabilités dévolues aux conseils de surveillance et de direction (Weimer et Pape, 1999). Dans ce modèle, il est clairement explicité que l'objectif de la firme est la maximisation de la richesse des actionnaires (Barnett et Maniam, 2008). Comme le CA de la quasi-totalité des firmes aux Etats-Unis et en Grande Bretagne est de type « un-tiers », cette structure prend souvent l'appellation de système anglo-saxon. Le Canada et l'Australie sont des pays où cette configuration est également dominante. Il faut toutefois distinguer, au sein du CA, les membres exécutifs qui sont des administrateurs internes et les membres non-exécutifs qui sont des administrateurs

externes. Légalement, les membres du CA sont nommés et révoqués par l'Assemblée Générale des Actionnaires, ci-après AGA. Dans la réalité cependant, le processus est sous la responsabilité du comité de nomination qui fait des propositions de choix des nouveaux membres. Ces choix sont par la suite soumis au vote de l'AGA.

La structure « deux-tiers », quant à elle, pourrait davantage être expliquée par la théorie des parties prenantes. L'Allemagne est souvent citée comme le chef de file de cette structure. Ici, deux entités légales assurent le leadership au sommet de la firme : le Directoire ou *Vorstand* assure la gestion de la firme au quotidien, tandis que le Conseil de surveillance ou *Aufsichtsrat* a pour rôle de contrôler les actes posés par l'équipe du directoire (Weimer et Pape, 1999). Deux parties prenantes principales disposent d'un pouvoir bien établi au sein de ce type de gouvernance : les salariés et les banques. La présence des salariés ou de leurs représentants dans le CA s'explique par le fait que les allemands considèrent que les employés détiennent une part significative dans le succès de leurs entreprises (Barnett et Maniam, 2008). D'où l'expression très courante de « cogestion de l'entreprise par les salariés ». Les banques allemandes, maillon indispensable du financement des activités des entreprises, ont des relations très fortes avec ces dernières.

2.2.2 La taille du CA.

La taille du CA peut se définir comme le nombre d'administrateurs qui siègent au conseil. Son influence sur le fonctionnement et à l'efficacité du CA a été analysée dans bon nombre d'études traitant de la gouvernance de l'entreprise (Eisenberg *et al.*, 1998 ; Jensen, 1993 ; Zahra et Pearce, 1989). Le débat porte sur la pertinence de se doter d'un CA de grande ou de petite taille. Nous remarquons ici qu'il n'existe pas un consensus sur le nombre d'administrateurs composant un CA de grande ou de petite taille. Pour Jensen (1993), un CA composé de maximum 8 administrateurs serait de petite taille. Au-delà, on parlerait d'un CA de grande taille. Par contre, selon Lipton et Lorsch (1992), un CA de petite taille

serait composé d'au plus 10 membres et au-delà, il serait de grande taille.

Deux théories s'affrontent ici pour expliquer l'impact de la taille du CA sur la performance de la firme.

Les développements tirés de la théorie de l'agence supposent qu'un CA de grande taille ne favorise pas un contrôle judicieux de l'action du dirigeant, à cause des conflits de groupe ou de la création de factions qui peuvent naître lorsque les administrateurs sont en grand nombre. L'opportunisme du dirigeant a de fortes chances de se développer lorsque le CA est de grande taille. Jensen (1993) affirme à ce propos qu'il est plus facile au dirigeant d'influencer les décisions au sein des conseils composés de plus de sept ou huit administrateurs.

A l'opposé, nous avons la théorie de la dépendance des ressources qui stipule que la firme a intérêt à augmenter le nombre de ses administrateurs pour disposer des ressources dont elle a besoin et améliorer ainsi sa performance. Les firmes engagées dans un processus de diversification assez élevé seraient dotées de CA de grande taille (Eisenberg *et al.*, 1998). Plus ses activités sont diversifiées, plus la firme ressent le besoin de détenir de nouvelles compétences. D'où la nécessité de coopter un plus grand nombre d'administrateurs. De ce point de vue donc, un CA de grande taille serait plus efficace.

L'étude empirique de Godard (2001), en se servant du nombre de 8 administrateurs comme taille optimale du CA, consacre que ni la théorie de l'agence, ni la théorie de la dépendance envers les ressources ne doit prétendre à une certaine prépondérance. En effet, cette auteure est parvenue à la conclusion qu'il n'existe aucune différence de performance entre les firmes possédant un CA de petite taille et celles dont le CA est de taille élevée. Le nombre d'administrateurs dépendrait plutôt de la stratégie, la structure de propriété et la taille de l'entreprise.

2.2.3 La composition du CA.

La composition du CA est, avec la taille, l'attribut le plus souvent analysé lorsqu'on aborde la question de l'efficacité des CA. On retrouve très souvent la distinction entre administrateurs internes et externes (Zahra et Pearce, 1989) ou bien dépendants et indépendants. La composition du CA peut donner lieu à un autre type de catégorisation. On peut ainsi faire appel au genre ou à la diversité (Erharhdt *et al.*, 2003). Certaines études proposent, par exemple, que l'introduction des femmes et des minorités au CA pourrait améliorer l'efficacité des conseils.

Pour revenir au débat administrateurs internes et externes, certaines études font valoir qu'un CA efficace devrait avoir plus d'administrateurs internes, car ces derniers ont une meilleure expertise des affaires de la firme que leurs homologues externes. A contrario, le reproche qui leur est adressé est celui de leur trop grande proximité avec la direction de la firme, ce qui peut nuire à leur objectivité, leur crédibilité et leur impartialité concernant le rôle de monitoring du CA.

Les nombreux projets de réforme de la gouvernance d'entreprise se sont donc prononcés en faveur de l'indépendance des conseils vis-à-vis de la direction de la firme, pour éviter les conflits d'intérêts et renforcer l'intégrité des administrateurs. Il ne suffit pas d'être externes à la firme, il s'agit également d'être indépendants (Dallas, 1996). Le nombre d'administrateurs indépendants est ainsi devenu un critère d'efficacité du CA.

Toutefois, dans une méta-analyse de 112 études, Bhagat et Black (1999) sont parvenus à la conclusion qu'il n'existe pas encore de consensus sur le fait que l'indépendance des conseils améliore la performance économique de la firme. De plus, la définition du terme même d'indépendance pose des problèmes, ce qui est probablement l'une des raisons principales pour l'absence de consensus dans les résultats.

2.2.4 Les caractéristiques individuelles des administrateurs.

Des caractéristiques propres aux membres du conseil ont été également investiguées comme pouvant avoir une incidence sur l'efficacité du CA. Zahra et Pearce (1989) définissent les caractéristiques comme des variables qui influencent les intérêts de l'administrateur dans l'accomplissement et la performance de sa tâche. Il pourrait s'agir de l'expérience, du milieu professionnel, l'indépendance, la détention d'actions etc. D'autres caractéristiques telles que la réputation, l'appartenance à certaines organisations professionnelles ou sociales et culturelles, le réseau de relations sociales (carnet d'adresses) que possède l'administrateur, sont susceptibles de jouer un rôle dans la cooptation de ce dernier au sein du CA.

2.3 Le CA et la performance environnementale.

Les recherches qui portent sur l'impact du CA sont assez nombreuses. Toutefois, la plupart analyse l'impact sur la performance financière de la firme. Très peu aborde l'effet de la composition du CA sur la performance environnementale. Cela fait pourtant plus de trente ans que l'environnement est devenu un enjeu social majeur.

A ce jour, nous avons recensé deux études qui traitent de la relation entre le CA et le comportement environnemental de la firme. Il s'agit des études de Mckendall *et al.* (1999) et Kassinis et Vaféas (2002). Les deux recherches se situent dans le contexte de la violation des lois environnementales.

2.3.1 La recherche de Mckendall *et al.* (1999).

L'étude de Mckendall *et al.* (1999) se développe autour du comportement illégal de la firme. De façon spécifique, leur étude vise à tester l'affirmation selon laquelle la structure et les caractéristiques du CA ont une incidence sur la propension de la firme à transgresser les règlements environnementaux. Cinq variables de la structure de gouvernance de l'entreprise sont investiguées. Il s'agit de la composition du CA, déclinée en administrateurs internes et externes, la

perspective que les rôles de chef de la direction et de président du conseil d'administration soit assumée par une seule et même personne, la détention d'actions par les membres de la direction et les administrateurs, les comités chargés de l'éthique ou de la responsabilité sociale de l'entreprise, la présence d'administrateurs juristes ou avocats dans le conseil.

L'échantillon est composé de 150 grandes firmes américaines du secteur manufacturier. Ces firmes ont été choisies dans le classement des 1000 plus grandes firmes américaines de l'édition 1988 de *Ward's Business Directory*. Leurs données ont été confrontées avec celles détenues par l'agence étatsunienne EPA¹⁰. Celle-ci a fourni les informations relatives à la violation des lois environnementales. La période d'analyse s'étend sur 3 ans soit les années 1985, 1986 et 1987.

Les résultats de la recherche suggèrent que parmi les cinq variables indépendantes, seule la valeur des actions détenues par les membres de la direction et les administrateurs est reliée positivement et significativement avec le comportement illégal de la firme. Autrement dit, plus cette valeur sera élevée, plus la firme aura tendance à violer les règlements environnementaux. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait que les coûts de conformité à la loi environnementale étant élevés, ils sont susceptibles de réduire les profits et les bénéfices par actions. En réalité, l'on observe que les coûts des amendes pour contrevenir à la loi sont généralement bas. Les gestionnaires et administrateurs font donc le choix délibéré de contrevenir à la loi, ce qui leur évite de supporter des coûts de conformité élevés qui diminuent leur richesse personnelle et celle des actionnaires, consacrant par là même une convergence de leurs intérêts respectifs.

2.3.2 La recherche de Kassinis et Vaféas (2002).

Kassinis et Vaféas (2002) cherchent à savoir ce qui explique que certaines firmes se conforment aux règlements environnementaux, tandis que d'autres sont

¹⁰ EPA : Environmental Protection Agency.

disposées à enfreindre systématiquement ces derniers. La performance environnementale est donc mesurée par le biais de la violation des lois environnementales, comme pour l'étude précédente.

Deux types d'explications sont investigués. Certaines explications sont issues de l'intérieur de la firme et représentent les éléments de sa gouvernance d'entreprise. La taille du CA, l'affiliation des administrateurs, leur réputation, ainsi que l'actionnariat interne (proportion d'actions détenue par les administrateurs et l'équipe dirigeante) sont des variables de gouvernance mobilisées pour expliquer le comportement environnemental d'une firme. Le deuxième type d'explication se situe à l'extérieur de la firme. Il concerne aussi bien les pressions exercées par les parties prenantes sur les pratiques environnementales de la firme, que l'environnement politique et législatif, les désirs des communautés et le degré de rigueur des autorités de régulation.

L'échantillon utilisé au cours de la recherche comprend deux groupes. Un premier groupe de firmes tributaires d'une pauvre performance environnementale a été recensé. Il s'agit de firmes qui se sont rendues coupables de violation des règlements environnementaux et ont dû acquitter des amendes données par les tribunaux. Un deuxième groupe dit témoin a été construit sur la base d'une certaine équivalence avec le premier, en tenant compte de la taille des firmes, du volume d'affaires et de leur secteur d'activités. Ce groupe est celui des firmes possédant une bonne performance environnementale, car n'étant sous le coup d'aucune violation de la loi sur le respect de l'environnement. Cela pose, cependant, le problème de prendre pour acquis que les firmes qui n'ont pas encore été appréhendées sont honnêtes ou qu'être minimalement en conformité avec la loi suffit à être considérées comme ayant une bonne performance environnementale.

Les analyses extraites de la confrontation entre ces deux groupes ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Les firmes dont la performance environnementale est médiocre possèdent

un CA de grande taille, leurs administrateurs disposent de fortes affiliations avec l'industrie dont fait partie la firme, et ces administrateurs sont de faible réputation ;

- La tendance à violer les règlements environnementaux augmente également avec l'actionnariat interne ;
- Enfin la recherche a relevé que l'activisme des parties prenantes n'empêchait pas la firme de s'exposer aux poursuites judiciaires, à cause du non-respect de la loi environnementale.

Pour Kassinis et Vaféas (2002) donc, il est clair que le CA est un déterminant de la performance environnementale de la firme. Une partie de leurs résultats corrobore ceux de McKendall *et al.* (1999) qui avaient déjà trouvé que le comportement illégal de la firme augmente avec la part de capital détenue par l'équipe de direction et les administrateurs.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSE DE LA RECHERCHE.

Dans le chapitre précédent, la revue de littérature que nous avons opérée visait, en premier lieu, à identifier les différents rôles et attributs du CA. En second lieu, il s'agissait de faire part des premiers travaux qui ont investigué le lien entre le CA et la performance environnementale de la firme. Le but de ce chapitre est de présenter le cadre théorique qui a permis de bâtir l'hypothèse de notre recherche. Deux théories et les rôles du CA auxquels elles ont donné lieu sont analysés plus avant, à savoir la théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie de la séparation entre la propriété et la direction de la firme.

3.1 La théorie de la dépendance des ressources.

Parmi les barrières qui empêchent les firmes d'adopter des stratégies environnementales efficaces, Post et Altman (1994) évoquent un problème d'expertise, à travers le manque d'informations et de connaissances techniques. Les firmes ne disposent pas d'informations concernant les gains potentiels qu'elles peuvent retirer de l'adoption de technologies plus propres, par exemple (Murillo-Luna *et al.*, 2007). Elles éprouvent aussi des difficultés pour se conformer à la législation environnementale par manque de connaissances techniques (Murillo-Luna *et al.*, 2007 ; Economist Intelligence Unit, 2008). Le constat est donc que les firmes font face à un déficit d'expertise dans la gestion des effets environnementaux de leurs activités.

La théorie de la dépendance des ressources suggère que les administrateurs

environnementalistes vont apporter à la firme l'expertise spécifique qui lui fait défaut. Ces administrateurs disposent de compétences environnementales qui seront mises à contribution pour une meilleure compréhension des défis environnementaux qui interpellent la firme. L'intégration de ces défis dans la prise de décision devrait concourir à améliorer sa performance environnementale.

3.1.1 Les origines de la théorie.

L'on accorde généralement à Pfeffer et Salancik (1978) la paternité de la Théorie de la dépendance envers les ressources. Ces auteurs ont surtout développé leurs idées à l'intention des gestionnaires. Ils offrent ainsi à ces derniers des moyens pour décrypter l'environnement dans lequel ils évoluent. Ils proposent ainsi des outils pour apprendre à développer des stratégies permettant de s'adapter aux contraintes que l'environnement leur impose.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), les organisations dépendent de leur environnement, car elles y tirent les ressources dont elles ont besoin pour fonctionner normalement. Si ces ressources viennent à manquer, les organisations se retrouvent dans une situation critique, ce qui les rend vulnérables. Il revient donc aux gestionnaires d'apprendre à anticiper cette dépendance, en créant ce que Pfeffer et Salancik (1978) ont nommé la « contre-dépendance ». Dès lors, les firmes qui vont prospérer sont celles qui vont non seulement s'affranchir des sources d'influence de leur environnement, mais encore auront la capacité de le maîtriser, de manière à contrôler les ressources critiques dont elles ont besoin.

3.1.2 L'influence de la théorie sur notre compréhension du rôle du CA.

Cette partie est l'occasion d'aborder les études qui se sont intéressées aux idées de Pfeffer et Salancik (1978) et ont, de ce fait, contribué au développement de la théorie de la dépendance envers les ressources. A l'occasion du 30^{ème} anniversaire de la publication de l'article fondateur de cette théorie, Hillman *et al.* (2009) nous propose une méta-analyse très intéressante. Celle-ci aborde les développements conceptuels, les recherches empiriques, et les applications de la

théorie de la dépendance des ressources autour des cinq options que Pfeiffer et Salancik (1978) ont proposées aux organisations pour réduire l'influence de l'environnement externe. Ces options sont : l'intégration verticale, les joints ventures et autres relations inter-organisationnelles, le CA, l'action politique et la succession de l'exécutif. Nous allons nous limiter aux développements concernant le CA, car c'est ce dernier qui nous intéresse ici.

La première direction, dans laquelle les chercheurs ont opérationnalisé les idées de la théorie de la dépendance des ressources, est celle de la taille et de la composition du CA. Nous avons déjà évoqué que, contrairement aux développements de la théorie de l'agence qui militent pour un CA de petite taille (contrôler l'opportunisme du dirigeant), la théorie de la dépendance envers les ressources est en faveur d'un CA de grande taille. En effet, selon Pfeiffer et Salancik (1978), la taille et la composition du CA représentent une réponse rationnelle de la firme aux contraintes de son environnement. Elles ne sont pas le fruit du hasard.

Ce qui nous semble important de souligner ici, c'est le fait que dans le cadre de cette théorie, la composition du CA conduit à envisager les bénéfices que l'organisation retire de la présence des administrateurs au sein de son conseil ou encore ce que chaque administrateur fournit à la firme en termes de contribution personnelle. Autrement dit, il s'agit de trouver une congruence entre les besoins de la firme et les ressources spécifiques fournies ou apportées par les administrateurs. C'est la définition de l'administrateur en tant que « ressource rich » (Hillman *et al.*, 2009). Boyd (1990) a suggéré que la composition du CA soit réalisée uniquement sur cette base.

Des études empiriques confortent ce point de vue en identifiant le type d'administrateurs qui est en adéquation avec les besoins spécifiques de la firme. Mizruchi et Stearns (1994) ont mis en exergue le lien entre les besoins financiers de la firme et la présence sur son CA des membres des institutions financières. Provan (1980) a suggéré que les organisations, capables d'attirer et de coopter

dans leurs conseils des membres influents des communautés, étaient en mesure de puiser, dans leur environnement, les ressources critiques dont elles avaient besoin.

Ensuite, d'après Hillman *et al.* (2009), les chercheurs se sont emparés des idées de la théorie de la dépendance envers les ressources pour tester le moment où la dépendance vis-à-vis des ressources du CA se fait le plus sentir et le type de firmes dans lequel cela se produit. Selon Zahra et Pearce (1989), il semble que le cycle de vie de la firme a une influence sur le rôle d'apporteur de ressources des administrateurs. Lynall *et al.* (2003) précisent d'ailleurs que c'est au tout début du cycle de vie de l'organisation que ce rôle de dépendance des ressources est le plus important. Quant au type de firmes, il semblerait que la dépendance des ressources est davantage omniprésente au sein des petites entreprises. Ainsi, Daily et Dalton (1993) ont mis en exergue une relation entre la taille et la composition du CA et la performance dans les petites organisations.

Il se pourrait, enfin, que le rôle d'apporteur de ressources des administrateurs soit crucial lorsque l'organisation vit des moments difficiles, à l'instar des situations de crise (Cameron *et al.*, 1987). Dans le même ordre d'idées, la recherche de Daily (1995) a révélé que des firmes possédant une majorité d'administrateurs externes s'en sortent plus facilement en cas de faillite. Certo *et al.* (2001), quant à eux, font état du fait qu'après une crise de légitimité, le processus de restauration débute par un renouvellement ou des départs au sein de l'équipe dirigeante. Parmi les principales missions assignées aux nouveaux dirigeants, figure souvent en bonne place la reconquête de la légitimité perdue.

L'enseignement que l'on peut tirer de l'ensemble de ces études est que le choix des administrateurs n'est pas anodin. Ils sont nommés soit pour l'expertise qu'ils vont apporter dans la conduite des affaires de la firme, soit aussi pour envoyer un signal en direction de certaines parties prenantes, par exemple montrer que l'on a accès à certains réseaux ou encore que l'on tient compte de certaines revendications.

3.1.3 Le rôle d'apporteur de ressources des administrateurs environnementalistes.

Comme on peut le constater, des résultats empiriques corroborent le rôle d'apporteur de ressources des administrateurs. En particulier, on peut retenir que lorsque la firme est confrontée à de nouveaux défis, elle intègre dans son CA des individus ou des représentants d'organisations possédant la capacité de lui offrir les moyens d'y faire face. Un problème se pose toutefois dans ces études antérieures. C'est celui de l'adéquation entre le type de ressources attendu des administrateurs et les services ou résultats réellement obtenus par la firme. Très peu d'études empiriques se servant de la théorie de la dépendance des ressources sont parvenues à mettre en exergue la ressource spécifique apportée par chaque administrateur. C'est dans ce sens que Hillman *et al.* (2009) ont proposé une taxonomie où les administrateurs peuvent se classer sous l'étiquette de « business experts », « support specialists », « community influentials », selon le type de ressources qu'ils fournissent à la firme. Le but est d'identifier la ressource spécifique que chaque administrateur apporte à la firme :

A richer understanding of the specific resources individual directors bring to a board, as well as their motivations to contribute to them is needed. (Hillman *et al.*, 2009, p. 1411).

En s'intéressant aux administrateurs environnementalistes, nous avons l'ambition de souligner leur contribution dans l'obtention d'une bonne performance environnementale. Kassinis et Vaféas (2002) ont trouvé un lien entre le comportement illégal de la firme en matière environnemental et certaines caractéristiques personnelles des administrateurs. Cependant, leur recherche n'est pas parvenue à suggérer l'influence de ces caractéristiques dans la violation des lois environnementales. Pour ce qui est de notre cas, par contre, le fait de mettre au jour la présence d'administrateurs environnementalistes parmi les « environmental leaders » et leur absence au sein des « environmental laggards » amènerait à considérer que les premiers ont joué un rôle non négligeable dans l'obtention de la bonne performance environnementale de leurs organisations.

3.2 La théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise.

Apporter l'expertise environnementale qui fait défaut à la firme semble insuffisant pour atteindre un niveau de performance environnementale acceptable. Il est important de garder à l'esprit que cette dernière doit être durable. Elle se construit et se renforce sur le moyen et long terme. D'où la nécessité impérieuse de surveiller les résultats obtenus. Cette responsabilité incombe aux administrateurs. Nous investiguons ce rôle de surveillance de la performance sous l'angle de la théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme.

3.2.1 Les origines de la théorie.

La publication de l'ouvrage de Berle et Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property* pourrait légitimement être adoptée comme la source de ce qui est désigné aujourd'hui comme la théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme. Dans cet ouvrage, les auteurs ont démontré que l'entreprise capitaliste moderne n'est plus contrôlée par les détenteurs du capital (propriétaires), mais par une classe de dirigeants non-propriétaires appelés managers. Plus spécifiquement, ils s'interrogent sur les conséquences liées à l'émergence de cette nouvelle classe dont la part de pouvoir est grandissante. Le contexte de cette prise de pouvoir est ainsi décrit par Mizruchi (2004) :

The Modern Corporation and Private Property appeared in the early stages of the Great Depression, but it was more a product of the 1920s, or more generally, the period after 1890 that culminated in the stock market crash of 1929(...). Berle and Means began by arguing that capital in the United States had become heavily concentrated during the previous few decades and that this vested a relatively small number of companies with enormous power. As these firms grew, it became increasingly difficult for the original owners to maintain their majority stockholdings, and stocks became dispersed among a large number of small shareholders. The consequence of this dispersal, Berle and Means suggested, was the usurpation, by default, of power by the firm's managers, those who ran the day-to-day affairs of the firm. These managers were seen as having interests not necessarily in line with those of the stockholders. (Mizruchi, 2004, p. 581).

3.2.2 Les prolongements de la théorie : l'hégémonie managériale.

La conséquence la plus notable relativement aux travaux de Berle et Means (1932) sera la remise en cause de l'objectif unique de la firme qui est la maximisation de l'intérêt des actionnaires. En effet, en suggérant que les managers ont des intérêts distincts de ceux des propriétaires, Berle et Means (1932) ouvrent la porte à l'idée que les managers poursuivent d'autres objectifs que celui unique assigné à la firme. Cette conception fera l'objet de résistances :

A. Jacquemin (1975) déclare : Il existe une différence essentielle, entre d'une part la constatation et la dispersion des actions d'une société et l'absence d'un groupe de propriétaires susceptible d'exercer le contrôle, et d'autre part l'affirmation que les technocrates exercent effectivement le contrôle, pour des objectifs distincts de ceux des propriétaires. (Candau et Guir, 1979, p. 54).

Cependant, la mise en exergue de la prise de pouvoir des managers va donner naissance au courant de l'hégémonie managériale. Plus qu'une simple transmission du pouvoir d'un groupe à l'autre, ce courant défend l'idée que les managers doivent détenir le pouvoir car ils ont une meilleure connaissance des activités de la firme. Comme le souligne Mizruchi (2004), il ne faut pas perdre de vue que dans la conception de Berle et Means (1932), le terme « managers » désigne aussi bien les membres de la direction que ceux qui siègent au CA. La théorie de la séparation entre la propriété de la firme et le contrôle consacre ainsi l'opposition de deux blocs d'acteurs : les propriétaires de la firme et les managers ou ceux qui ont reçu mandat de gérer la firme au nom des propriétaires. Les administrateurs font donc bien partie de cette deuxième catégorie.

Cette précision est primordiale, car elle vient témoigner de l'importance que nous accordons au rôle que doit jouer le CA dans la surveillance de la performance environnementale. Il semble inéluctable que sans réel pouvoir de décision, toute initiative de prise en compte des effets de l'activité de la firme sur l'environnement est vouée à l'échec. En consacrant que la firme est sous le contrôle de ceux qui la dirigent, la théorie de la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme et le courant de l'hégémonie managériale témoignent que les

administrateurs disposent de la latitude nécessaire pour générer la performance désirée. Rien ne les empêche d'intégrer la performance environnementale parmi les objectifs globaux qu'ils doivent définir et de veiller à leur insertion dans les plans d'affaires qu'ils doivent réviser.

3.2.3 Le rôle de *monitoring* des administrateurs.

Le rôle de « monitoring » ou surveillance des administrateurs recouvre plusieurs acceptions.

En premier lieu, il y a lieu de considérer que le respect des lois fait partie des responsabilités légales du CA. Et parmi ces lois, figurent en bonne place les lois et règlements environnementaux. Il revient donc aux administrateurs de s'assurer que la firme est en conformité vis-à-vis de ces lois, car la possibilité qu'ils soient poursuivis pour tout manquement constaté à ce propos est bien réelle (Wainberg et Wainberg, 1987). La remise en cause de l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire milite en faveur d'un arbitrage entre différents choix visant à « satisfaire » les intérêts des parties prenantes qui composent la firme.

En second lieu, dans une recension des études sur les relations entre managers et propriétaires, Koenig (1998) souligne que deux courants ont vu le jour : le premier courant, celui de l'hégémonie managériale, pose qu'il est préférable que la firme soit contrôlée par les managers. Cette situation naît du fait que le capital étant dispersé, aucun groupe parmi les porteurs d'actions n'a ni assez de poids pour influencer les décisions au sein de la firme, ni assez de connaissances de ce qui se passe à l'interne pour la diriger. Le deuxième courant est celui du contrôle par la minorité. Il suggère que compte tenu de la dispersion du capital, il existe un groupe minoritaire de détenteurs de capitaux qui impose son influence aux dirigeants (Koenig, 1998, p.23).

Comme on peut le remarquer, aucun de ces deux courants ne fait allusion au CA, alors que la quasi-totalité des grandes sociétés modernes en est pourvue.

La question que l'on peut se poser est donc de savoir à quoi sert le CA ?

Dallas (1996) y apporte une possible réponse. En effet, dans son article sur le CA relationnel, il présente deux « monitoring theories of boards » : La théorie contre l'hégémonie managériale, et la théorie des coûts d'agence. La première théorie, comme son nom l'indique, va à l'encontre de la conception qui suggère que ce sont les managers qui détiennent le pouvoir au sein de la firme. Pour cette théorie, le pouvoir est l'apanage des actionnaires dont la firme doit maximiser l'intérêt. Elle s'insurge contre la passivité du CA qui semble inféodée par l'équipe de direction. Ce qui l'empêche de jouer pleinement son rôle de surveillance.

En vue d'endiguer l'hégémonie croissante des managers et rendre le pouvoir aux propriétaires, les partisans de cette théorie proposent, dans un premier temps, d'identifier toutes les sources d'influence qui permettent aux managers d'exercer une domination sur les propriétaires, notamment la possession d'informations sur la firme, l'intervention dans le processus de sélection et nomination des administrateurs, la présence dans le CA d'administrateurs internes, le temps accordé aux administrateurs pour étudier les rapports fournis par la direction. Dans un second temps, ils suggèrent une intervention des autorités de réglementation pour réduire le pouvoir grandissant des managers. L'une des mesures les plus populaires concernant cette position est le renforcement de l'indépendance des conseils (il est recommandé, dans l'optique des règles de bonne gouvernance, que le CA soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants).

La théorie des coûts d'agence, deuxième *monitoring theory of boards* analysée par Dallas (1996), s'oppose, par contre, à une règle uniforme qui impose aux CA d'être composés, à majorité, d'administrateurs indépendants. Pour les théoriciens de ce courant, ce n'est pas dans toutes les firmes que le CA sera un outil important pour contrôler les conflits. Le CA est un moyen efficace pour contrôler l'opportunisme du dirigeant seulement dans la situation où les intérêts du dirigeant sont en conflit avec ceux des actionnaires (Dallas, 1996). Pour cette

théorie donc, les firmes ont recours au CA pour réduire les coûts d'agence.

Pour bien comprendre la notion de coûts d'agence, il faut remonter aux études portant sur la relation d'agence qui se crée entre propriétaires ou actionnaires et gestionnaires ou dirigeants. Une relation d'agence se définit généralement comme un contrat par lequel le principal ou mandant engage un agent ou mandataire pour exécuter en son nom une tâche. Cela implique de la part du principal la délégation de certaines de ses prérogatives à l'agent, notamment le pouvoir de décision directe.

Compte tenu de la divergence d'intérêts entre les deux parties et en prenant en compte l'asymétrie d'information (l'agent en sait souvent plus que le principal sur la tâche à accomplir), le propriétaire encoure des coûts pour réduire la marge de manœuvre du dirigeant et un autre coût (perte résiduelle) qui correspond à la perte qui ne peut être évitée par les moyens de contrôle et de surveillance ou les systèmes d'incitation. L'ensemble de ces coûts forme les coûts d'agence. En définitive, dans le sens de la théorie des coûts d'agence, le rôle de monitoring des administrateurs signifie que ces derniers doivent contrôler ou réduire l'opportunisme du dirigeant.

En résumé, le problème de la divergence d'intérêts est central et récurrent aussi bien dans la théorie contre l'hégémonie managériale que dans la théorie des coûts d'agence. S'il est établi que les administrateurs ont vocation à protéger les intérêts des actionnaires, leurs mandats sont également investis de responsabilités légales, parmi lesquelles celle de s'assurer que la firme respecte les lois en vigueur au sein de la société. Le rôle de surveillance ne fait plus seulement référence au contrôle des actions du dirigeant, il s'intéresse aussi à la manière dont les objectifs globaux de la firme sont atteints. Dans cette perspective, l'environnement occupe une place de choix, dans la mesure où la société en fait une préoccupation de premier plan. Pour le cas particulier des administrateurs environnementalistes, ils ont pour mission de s'assurer, en amont, que les décisions prises au sein de la firme ne se font pas au détriment de la préoccupation

environnementale. C'est également de leur responsabilité de surveiller la performance environnementale générée en aval.

3.3 La performance environnementale expliquée par la composition du CA.

Le chapitre 1 recense les différents rôles qui sont habituellement attribués au CA. Les plus prépondérants sont les rôles de contrôle et de surveillance, de conseil et d'orientation stratégique, et le rôle d'apporteur de ressources. Le chapitre 2, quant à lui, trace la cadre théorique dans lequel se développe notre réflexion. Des analyses portant sur la théorie de la dépendance envers les ressources d'une part, et la théorie de la séparation entre la propriété et la direction de la firme d'autre part, ont ainsi été présentées. Elles suggèrent que nous retiendrons deux rôles pour les administrateurs environnementalistes : le rôle d'apporteur d'une expertise environnementale spécifique et le rôle de surveillance de la performance environnementale.

En effet, face aux pressions que subissent les firmes pour réduire les effets néfastes de leur activité sur l'environnement naturel, la cooptation d'administrateurs environnementalistes est une manière pour la firme de répondre à cette exigence de la société. Le CA devient donc un moyen de se doter d'une ressource spécifique, la ressource environnementale, qui est nécessaire à la poursuite de ses activités. Celle-ci se décline en termes de compétences et d'expertises spécifiques apportées par des administrateurs environnementalistes au sein de l'instance de décision qu'est le CA. Les associations de protection de l'environnement sont moins virulentes vis-à-vis de la firme qui témoigne d'un comportement environnemental responsable.

Par ailleurs, il ne suffit pas seulement de se doter de ressources, il faudrait que ces ressources produisent des effets. En cela, il revient d'abord aux administrateurs environnementalistes de formuler une politique environnementale adaptée aux spécificités de l'organisation, fixer des objectifs environnementaux réalistes à atteindre et négocier l'allocation de moyens suffisants pour atteindre ces objectifs. Ensuite, il leur appartient de jouer pleinement leur rôle de

surveillance de la performance environnementale, en s'assurant au passage qu'elle est en adéquation avec ce que souhaite la société.

Au final donc, la présence d'administrateurs environnementalistes au sein du CA, dans leurs rôles d'apporteur de ressources et de surveillance, devrait se traduire par une meilleure performance environnementale, laquelle est l'apanage des « environmental leaders ». D'où l'hypothèse de recherche unique suivante :

H1 : Les firmes qui possèdent des environnementalistes sur leur CA auront une meilleure performance environnementale.

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique a vocation à tracer le chemin emprunté pour tester l'hypothèse de la recherche et répondre ainsi à la question de recherche. Deux contraintes majeures ont été identifiées pour tester notre hypothèse de la recherche. La première était de parvenir à reconnaître un administrateur environnementaliste. Des critères primaires et secondaires ont été établis pour guider le travail d'analyse et le rendre rigoureux. Le second écueil est lié à l'identification de firmes possédant une bonne ou une mauvaise performance environnementale. Le classement « Newsweek 500 most green enterprises » a été mis à contribution pour l'obtention d'un indice fiable de mesure de la performance environnementale. La démarche de traitement des données que nous avons privilégiée est à l'image des données recueillies qui sont de nature qualitative et quantitative.

4.1 La mesure de la performance environnementale.

Bien évidemment, pour établir le lien entre la composition du Conseil d'administration et la performance environnementale, il nous faut mesurer cette dernière, ce qui n'est pas une mince affaire. Nous utiliserons une mesure existante, le « Newsweek 500 most green enterprises » qui offre l'opportunité de disposer d'un échantillon d'entreprises classées d'après leur performance environnementale.

4.1.1 Le choix du « Newsweek 500 most green enterprises ».

L'objectif de notre recherche est de montrer que les firmes qui ont une bonne performance environnementale vont aussi posséder un système de gouvernance qui reflétera ou expliquera ce résultat. La mesure de la performance environnementale demeure une tâche difficile qui demande une grande quantité d'informations de toutes sortes. Cependant, il nous fallait bien disposer d'un ou de plusieurs échantillons de firmes auxquelles nous pourrions attribuer une cote pour leur performance environnementale. A cet effet, nous avons opté pour l'utilisation d'un classement faisant état des entreprises les plus vertes.

Il existe de nombreux classements d'entreprises écologiques. Parmi les plus célèbres, nous pouvons citer le classement annuel « Cool IT Leaderboard » de Greenpeace qui évalue l'empreinte écologique des plus grandes entreprises informatiques. En 2007, le magazine américain *Fortune*, très connu pour ce type d'exercice, avait publié son classement des 10 firmes américaines les plus vertes, sous le nom de « 10 Green Giants ». Aujourd'hui, on reconnaît plus aisément le « Global100 » du magazine américain *Corporate Knights*. Également appelé classement des 100 entreprises les plus durables, il s'agit d'un classement mondial des entreprises qui conjuguent performance financière et responsabilité sociétale. *Corporate Knights* publie un classement similaire pour le Canada, « 50 Best Corporate Citizens » ou classement des meilleures entreprises citoyennes. Ce dernier est consacré à la responsabilité et la gouvernance des entreprises et s'appuie sur des critères aussi bien sociaux (santé au travail, qualité du régime de retraite, rémunération des dirigeants etc.) qu'environnementaux (consommation d'eau et d'énergie électrique, production de déchets etc.). Tout comme *Corporate Knights*, le magazine *Newsweek* s'est aussi lancé dans la diffusion de deux classements des entreprises les plus vertes, appelés « Newsweek Green rankings ». Le premier est d'ordre mondial et compte 500 entreprises. Le second, national, est basé sur l'indice boursier S&P 500 qui rassemble les 500 plus grandes entreprises étatsuniennes cotées en bourse.

C'est ce dernier classement que nous avons choisi. Contrairement au classement de Greenpeace qui est sectoriel, le « Newsweek 500 most green entreprises » est multisectoriel. Il permet ainsi d'avoir une vue plus large de l'engagement des entreprises en faveur de la défense de l'environnement. Ensuite, nous avons préféré le classement de *Newsweek* à celui de *Corporate Knights*, parce que le facteur environnement est sous représenté au sein des 11 indicateurs¹¹ qui permettent d'établir le classement de ce dernier. Les indicateurs de performance clés de *Corporate Knights* sont nettement dominés par des indicateurs de bonne gouvernance (pourcentage de fiscalité payée, diversité du CA, équité salariale, etc.). Enfin, dans la mesure où nous avons opté pour un classement national afin d'éviter les différents biais liés aux contingences structurelles des différents pays, le classement de *Newsweek* offre un échantillon plus grand par rapport à celui de *Corporate Knights*. En effet, la liste du *Newsweek*, en incluant un grand nombre d'entreprises, permet de comparer les premiers et les derniers du classement sur la base de la composition de leurs CA. Une telle comparaison aurait été difficile avec l'échantillon des 50 meilleurs citoyens corporatifs au Canada.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le choix de considérer que les 20 premières entreprises du 2010 Newsweek green ranking sont des « environmental leaders » et les 20 dernières firmes du classement sont des « environmental laggards ». Une telle répartition nous semble plus appropriée au sein d'un échantillon de 500 entreprises. À cela s'ajoute le fait qu'on trouve plus souvent des classements qui récompensent les meilleurs que ceux qui listent les pires. Ainsi, en prenant le haut et le bas de la liste, nous éliminons la question des zones grises au centre c'est-à-dire, qu'avec 460 entreprises dans le milieu, nous devrions avoir deux groupes bien contrastés.

¹¹ Les 11 indicateurs de performance clé de *Corporate Knights* sont les suivants: Productivité énergétique, Productivité carbone, Productivité eau, Productivité déchets, Diversité du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, Rémunération variable sur des objectifs environnementaux, sociaux ou sociétaux, Rémunération du Directeur Général par rapport au salaire moyen, Taux d'imposition réel, Productivité de la sécurité au travail, Taux de départ des salariés, Capacité d'innovation et effort de R&D.

De plus, au-delà des considérations concernant la taille de l'échantillon, le choix de l'utilisation du classement *Newsweek* est également d'ordre méthodologique. En effet, l'on se rend très vite compte qu'il existe une grande disparité entre les différents classements concernant les indicateurs de mesure de la performance environnementale. Afin d'éviter que nos résultats soient contaminés par un biais de mesure de la performance, par exemple, avec le choix de groupes de « environmental leaders » et « environmental laggards » provenant de classements différents, nous voulions avoir en notre possession deux échantillons évalués selon un processus identique de mesure de la performance environnementale.

Cette approche dans la mesure de la performance environnementale permet ainsi de rompre avec celle adoptée dans les études précédentes (McKendall *et al.*, 1999 ; Kassinis et Vaféas, 2002).

4.1.2 L'utilisation des indices publics.

~~L'utilisation de ce type de classement dans les études scientifiques n'est pas une nouveauté.~~ McKendall *et al.* (1999) ont utilisé le classement des 1000 plus grandes entreprises américaines établi par le journal *Ward's Business Directory*. Peterson *et al.* (2007) ont utilisé le classement *US Fortune 500* pour évaluer la représentation des africains américains dans les CA des entreprises américaines. *US Fortune 500* est le classement des 500 premières firmes américaines en fonction de leur chiffre d'affaires. De même, Stanwick et Stanwick (2010) se sont appuyés sur le classement « Best and Worst Board of directors » effectué par *Canadian Business* en 2007 pour analyser la gouvernance d'entreprise au sein des entreprises canadiennes.

4.1.3 Le « Newsweek green score ».

Le *Newsweek Green Score*, ci-après NGS, n'est pas un outil parfait. La performance environnementale contient tellement de dimensions que la nécessité d'opérer des choix s'impose pour parvenir à la mesurer. Certains classements, à

l'instar de celui publié par l'institut de recherche britannique *Environmental Investment Organisation*¹², utilisent des indices de pollution atmosphérique, qui oublient les questions liées à la pollution des eaux qui n'incluent pas elles-mêmes nécessairement la pollution des sols. De plus, il faudrait aussi considérer les effets des produits sur les personnes. À notre connaissance, un tel indice englobant n'existe pas et n'est même pas approché. L'indice que nous avons choisi, grâce à son aspect composite, se présente comme une des bonnes mesures existant sur le marché.

4.1.3.1 Un indice composite.

Le rang qu'occupe une firme dans le « Newsweek 2010 green ranking » dépend de son NGS. Celui-ci est l'indice qui mesure la performance environnementale de chaque entreprise. C'est un indice composite, car il rassemble en son sein trois résultats :

- Le premier est appelé *Environmental Impact Score* (EIS). Il mesure aussi bien l'impact environnemental des opérations globales de la firme que la divulgation de cet impact. Le EIS est affecté d'un poids de 45% au sein du NGS;
- Le second résultat est appelé *Green Policies Score* (GPS). Il mesure la gestion environnementale de l'entreprise à travers ses politiques, ses programmes, ses initiatives et la divulgation de toutes ces activités. Il est affecté d'un poids de 45% ;
- Le troisième résultat enfin est appelé *Reputation Survey Score* (RSS). Il mesure la réputation dont bénéficie la firme auprès du public. Celui-ci est représenté par un échantillon regroupant des professionnels de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, des enseignants chercheurs et des experts environnementaux. Le RSS est crédité d'un

¹² Cette organisation est responsable de « Environmental Tracking (ET) Carbon rankings », classement qui se propose de comparer les entreprises selon la proportion d'émissions de carbone dont elles sont tributaires. L'indice de mesure utilisée est celui du ratio chiffre d'affaires /émission de CO₂. Le classement est établi par régions. On distingue ainsi, *ET Europe 300*, *ET BRICS*, *ET Asia Pacific*, *ET North America*.

coefficient de 10%.

Concernant son interprétation, il faut retenir que le NGS se présente sous la forme d'une échelle allant de zéro à 100. Plus on est proche de zéro, plus la performance est faible et plus on est proche de 100, plus la performance est forte.

4.1.3.2 Des sources multiples.

Selon le site internet www.thedailybeast.com où est publiée toute la méthodologie ayant permis de dresser le classement, *Newsweek* s'est entouré de plusieurs partenaires pour y parvenir. Chacun des résultats composant le NGS a été confié à une organisation qui possède une expertise avérée dans le domaine.

Ainsi, la firme Trucost a été sollicitée pour conduire toute la recherche entourant l'EIS. Trucost détient une forte expertise dans les mesures quantitatives de la performance environnementale. Pour s'en convaincre, EIS rassemble plus de 700 indicateurs qui indiquent aussi bien les émissions de gaz à effet de serre que celles contribuant aux pluies acides ou à la pollution de l'air. Des modèles mathématiques et statistiques font partie des outils utilisés pour calculer l'EIS de chaque firme. D'une manière générale, deux aspects ont été pris en compte : les impacts environnementaux de l'activité de la firme (ils comptent pour 90% dans la mesure totale de EIS) et la divulgation publique de ces impacts (elle compte pour 10%).

Pour obtenir les premiers, la première étape consiste à quantifier les impacts spécifiques de chaque firme. Pour ce faire, Trucost a estimé l'ensemble des impacts environnementaux associés à la production économique totale de 464 secteurs industriels. En fonction des secteurs reliés à son activité, chaque firme se voit attribuer la part qui est la sienne dans le total des impacts. Comme base de calcul, on se sert du revenu global de la firme. La deuxième étape concerne l'évaluation monétaire de ces impacts environnementaux. Pour chaque impact environnemental, Trucost a évalué le coût pour la société du dommage environnemental subi. L'addition des différents coûts permet d'obtenir la valeur

totale de l'impact environnemental des activités de la firme.

Les impacts environnementaux ne pèsent pas d'un poids égal dans l'activité de la firme. Un pourcentage est donc accordé à chaque impact, en fonction de sa prépondérance au sein de cette activité. La divulgation se mesure en faisant la somme des pourcentages des impacts environnementaux qui ont fait l'objet d'une plus grande communication.

Le GPS, quant à lui, était sous la responsabilité de MSCI ESG Research, un institut de recherche qui se spécialise dans la notation environnementale et sociale et celle relative à la gouvernance. On peut dire que le modèle de notation développée par cette institution juge la qualité du système de gestion environnementale de la firme.

En pratique, le calcul du GPS se fait de manière séquentielle. Cinq domaines clés ont été retenus par l'institut pour servir de cadre à la mesure du GPS. Ces domaines sont : les politiques liées au changement climatique et leur performance, les politiques liées à la pollution de l'air et leur performance, l'impact environnemental des produits, l'adoption d'un comportement environnemental responsable, la gestion des problèmes environnementaux. À partir de diverses sources d'informations, les données concernant la divulgation, les politiques, initiatives et programmes déployés dans le domaine de l'environnement sont recueillies et utilisées pour calculer un certain nombre d'indicateurs. Chaque indicateur est relié à l'un des domaines clés cités ci-dessus. Ce qui permet d'obtenir une note pour chaque domaine et enfin, la note finale du GPS.

Le RSS, enfin, a été confié au site CorporateRegister.com, qui semble être la plateforme électronique qui rassemble le plus grand nombre d'experts en environnement. La technique utilisée par ce site pour mesurer le RSS est essentiellement une enquête d'opinion auprès non seulement des experts enregistrés sur CorporateRegister.com, mais aussi auprès des Directeurs Généraux des plus grandes firmes américaines, notamment celles faisant partie du

Newsweek 500 et *Global 100*. Il a été demandé à ces personnes de noter 15 firmes, sur une échelle de 1 à 100, dans trois domaines clés : la performance environnementale, l'engagement et la communication.

Le taux de réponse a été de 12% et les répondants ont été classés en trois catégories : un poids de 3 était réservé aux réponses formulées par les Directeurs Généraux, un poids de 2 à celles fournies par les experts considérés comme spécialistes des questions environnementales d'un secteur industriel, et un poids de 1 aux réponses provenant des autres participants. Les moyennes des notes obtenues dans chaque domaine ont permis de calculer le RSS.

4.2 Reconnaître un environnementaliste.

La principale difficulté de notre travail réside dans l'identification des environnementalistes. Le terme « environnementaliste » lui-même semble être polysémique. Dans la conception populaire, un environnementaliste est un membre d'une association de défense de l'environnement. D'après des recherches effectuées sur internet, c'est un spécialiste des questions de l'environnement ou des problèmes de l'environnement. Pour notre part, la définition que nous avons retenue est la suivante : « someone who works to protect the environment from destruction or pollution » (site internet [www. Vocabulary.com](http://www.Vocabulary.com), consulté le 08/09/2011). Autrement dit, un environnementaliste agit pour faire de la protection de l'environnement une réalité.

Cette définition apparaît toutefois insuffisante, dans le cadre de notre étude, pour reconnaître un environnementaliste. De plus, les précédents travaux sur le lien entre le CA et la performance environnementale ne fournissent aucune grille de lecture intéressante à ce propos. Pour atteindre notre objectif de recherche, la démarche suivante a été retenue : rassembler le maximum d'informations possibles sur les individus qui siègent au CA et utiliser le modèle d'analyse que nous avons développé pour décider si on peut les classer comme environnementalistes.

4.2.1 Le recueil des informations sur les sites web.

Les informations sur les administrateurs ont été collectées en utilisant uniquement les ressources électroniques, dans la période couvrant le mois de Janvier 2011. Sur les sites internet des entreprises on trouve, très souvent, une présentation des administrateurs et autres membres de l'équipe de direction, sous forme de *curriculum vitae* (CV) professionnel. Cette présentation a constitué notre première source d'informations. D'autres sites internet ont également été mis à contribution pour disposer d'informations additionnelles ou encore comparer les différents renseignements. Parmi ceux-ci se trouve le site Wikipedia dont le niveau de fiabilité est assez faible. Cependant, d'une manière générale, un soin particulier a été apporté au recoupement des informations relayées sur les différents sites web pour s'assurer de leur solidité.

Après des sites suivants, les CV des personnes faisant partie du monde des affaires sont disponibles avec de plus amples détails :

www.referenceforbusiness.com

www.investingbusinessweek.com

www.people.forbes.com

www.nndb.com

L'utilisation de ce type de sources de données est courante au sein de la communauté scientifique. Singh *et al.* (2008), notamment, ont eu recours aux sites internet pour tester les effets liés au genre des administrateurs nouvellement cooptés. Dicko (2011) a également exploité les sites web pour faire émerger les affiliations sociales des administrateurs.

4.2.2 Le modèle d'analyse.

Le modèle d'analyse que nous avons développé pour reconnaître les environnementalistes s'organise autour de trois étapes :

- dresser une liste d'administrateurs environnementalistes potentiels en appliquant des critères primaires aux CV des administrateurs publiés sur les sites des entreprises ;
- obtenir des renseignements additionnels sur ces administrateurs ;
- en jugeant les différents critères, prendre la décision finale d'accorder ou de refuser le statut d'administrateur environnementaliste.

4.2.2.1 Les critères primaires.

Les informations obtenues à partir des CV des administrateurs sont des données purement qualitatives. L'analyse des données qualitatives est complexe dans la mesure où il n'est pas facile de trouver un fil directeur dans la masse d'informations recueillies (Rispal, 2002). L'une des stratégies d'analyse, la plus souvent recommandée, est celle de la codification des données. Le but de la codification est de trouver des points communs qui faciliteront le classement des données au sein de diverses catégories.

Quelques exemples de la réalité quotidienne fournissent des idées intéressantes pour réaliser le codage et définir des critères primaires qui sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.1 Les critères primaires.

Reconnaitre un environnementaliste	
Critères primaires	Quelques exemples
Affiliations	Greenpeace; Coalition for green; Nature conservancy etc.
Responsabilités	Ministre de l'environnement; Sous-secrétaire de l'énergie etc.

Il semble que l'organisation dans laquelle l'individu occupe ou a occupé des responsabilités soit souvent révélatrice de son penchant environnementaliste. L'annexe I montre que les premiers administrateurs environnementalistes ont été cooptés dans les CA en fonction de leur appartenance à une organisation environnementale. Prenons le cas de Greenpeace qui est notoirement connue pour être une organisation pro environnementale. On peut légitimement penser que ceux y travaillent militent pour la préservation de l'environnement et le respect de la nature. Le directeur de Greenpeace, Steve Venegas, est certainement un environnementaliste.

Cet autre exemple est aussi très frappant. L'une des définitions largement acceptées du développement durable provient du rapport de la commission Brundtland (1987), du nom de Madame Gro Harlem Brundtland qui présidait cette commission. Elle a occupé plusieurs hautes fonctions au sein du gouvernement norvégien, dont celle de Ministre de l'environnement (1974-1979). Madame Gro Harlem Brundtland est très probablement une fervente environnementaliste.

Ces trois exemples suggèrent que deux critères primaires permettent de distinguer un environnementaliste : L'appartenance à une organisation qui œuvre

pour la défense et la protection de l'environnement et l'exercice de fonctions ou de responsabilités qui vont dans le même sens. En définitive, il serait impossible d'aller plus loin sans entrer dans des querelles politiques et stratégiques étrangères à notre propos.

4.2.2.2 Les critères secondaires

Dans le cadre de l'analyse des données qualitatives, il est important de confirmer les résultats obtenus afin d'éviter des conclusions trop hâtives, lesquelles peuvent par la suite se révéler erronées. En ce sens, Miles et Huberman (2003) posent que :

(...) les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, leur « confirmabilité », en un mot leur validité. (Miles et Huberman, 2003, p. 31).

Autrement dit appartenir à une organisation pro environnementale ou exercer des responsabilités dans le domaine de l'environnement ne garantissent pas qu'un individu soit environnementaliste. Deux exemples, encore une fois, tirés de la vie quotidienne, confortent cette vision. L'ancien Vice-Président américain Al Gore est aujourd'hui mondialement reconnu comme un environnementaliste. A son actif figurent de nombreuses initiatives dans le cadre de l'éveil des consciences sur les problèmes environnementaux. On peut citer la création de sa propre fondation *Alliance for Climate Protection*, la sortie du livre « Sauver la planète Terre : l'Ecologie et l'Esprit Humain » en 1992 et son implication dans le documentaire « Une vérité qui dérange », sorti en 2006. Quelles que soient les critiques énoncées, nous concluons qu'Al Gore est un environnementaliste.

Par contre, Stephan Schmidheiny¹³, fondateur du *World Business Council of Sustainable Development* ci-après WBCSD, n'est pas un environnementaliste. Contrairement aux initiatives dans lesquelles s'implique Al Gore, la mission du WBCSD n'est pas véritablement dirigée vers la protection de la nature. Comme

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/World_Business_Council_for_Sustainable_Development

on peut lire sur le site internet de cette organisation, le WBCSD est une plateforme de réflexion qui rassemble les grandes firmes multinationales qui s'engagent vers une démarche de développement durable. De plus, l'une des critiques que l'on adresse au WBCSD est qu'elle compte parmi ses membres des firmes connues pour être parmi les plus grands pollueurs de la planète, à l'instar des firmes pétrolières. Les effets de leur appartenance au WBCSD restent invisibles, car leurs pratiques et façons de faire n'ont pas changé.

Ensuite, les réalisations de Al Gore sont multiples, tandis qu'en dehors du WBCSD, on ne reconnaît à Stephan Schmidheiny aucun autre lien avec le domaine environnemental. Il est avant tout un homme d'affaires et entrepreneur industriel. Il a travaillé comme conseiller pour les affaires de Maurice Strong, Secrétaire général de la Conférence des Nations Unies pour le Développement et l'Environnement. Les responsabilités qu'il aura exercées dans le cadre de cette fonction sont en adéquation avec son profil d'acteur du milieu des affaires. En effet, Maurice Strong fut responsable de l'organisation des différents sommets mondiaux de la Terre, des événements planétaires fortement médiatisés. Le rôle d'un conseiller pour les affaires est certainement de veiller à ce que la logistique liée à l'organisation de ces événements soit performante. Ce qui passe par la sélection de fournisseurs crédibles et la signature de plusieurs contrats de services, activités où les compétences de Stephan Schmidheiny ne souffrent d'aucune contestation. Le WBCSD étant un cercle d'affaires, il semble que sa création soit plus en rapport avec les liens d'affaires que possède Stephan Schmidheiny, au lieu d'être inspiré par sa véritable implication pour la défense de la nature. Dans un tel contexte, nous pouvons dès lors affirmer qu'il n'est pas un véritable environnementaliste.

Comme on vient de le constater, la seule affiliation organisationnelle ne suffit pas pour reconnaître un environnementaliste. D'autres critères comme la mission de l'organisation, les compétences de l'individu, etc. doivent être pris en compte pour atteindre cet objectif et garantir une excellente qualité des résultats. Miles et Hubermann (2003) donnent des pistes de solution pour y parvenir. Ils

distinguent trois étapes dans l'analyse des données qualitatives : la condensation des données ou codage, leur présentation sous un format qui permet d'initier des conclusions, et l'élaboration/vérification des conclusions. C'est cette dernière phase qui nous intéresse ici, car elle vise à assurer la validité des résultats obtenus. Trois critères secondaires ont été recensés pour rendre nos conclusions viables. Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.2 Les critères secondaires.

Reconnaitre un environnementaliste	
Critères secondaires	Quelques exemples
Expertise	Expert des questions énergétiques, expert des produits financiers
Réputation	Nombreux contacts avec l'environnement, affaires et scandales
Education	Master of Sciences Wildlife Ecology, Maîtrise en environnement

Le premier critère secondaire est celui de l'expertise, aussi bien de l'organisation environnementale que de l'administrateur. Pour une organisation, il s'agira de vérifier son objet. En effet, de nombreuses organisations clament qu'elles visent la protection de l'environnement, alors qu'elles poursuivent d'autres objectifs. Pour l'administrateur, il s'agit de vérifier l'expertise globale qui se dégage de son parcours professionnel. La carrière d'un individu est jalonnée de l'exercice de plusieurs fonctions et responsabilités qui lui confèrent des compétences dans certains domaines en particulier. En investiguant, par exemple, l'expertise de Mr. Schmidheiny, fondateur du WBCSD, il est apparu qu'elle

n'était pas du tout en rapport avec l'environnement. Être en mesure de cerner l'expertise ou la spécialité d'un administrateur ouvre des possibilités pour le reconnaître comme environnementaliste.

Le deuxième critère secondaire concerne la réputation de l'administrateur. Kassinis et Vaféas (2002) avaient trouvé que la réputation d'un administrateur a une influence sur le comportement illégal de la firme. La réputation se mesurait par le fait pour un administrateur de siéger sur plusieurs conseils d'administration. Dans le cadre de notre étude, on peut suggérer qu'un environnementaliste digne de ce nom établit de nombreux contacts avec le domaine environnemental. Il peut s'agir du fait d'occuper des responsabilités au sein de plusieurs organisations pro environnementales ou bien d'avoir initié plusieurs projets dans ce domaine ou encore crédité de certaines initiatives en ce sens. La réputation d'un administrateur fera référence aussi à sa participation ou implication dans certains événements heureux ou malheureux (affaires, situations embarrassantes, controverses ou scandales) liés à la préservation de l'environnement.

Le troisième critère secondaire qui paraît intéressant à prendre en compte pour reconnaître un environnementaliste est l'éducation. Des recherches en marketing sur la préoccupation pour l'environnement montrent que le comportement écologique du consommateur est influencé par certaines caractéristiques socio démographiques de l'individu, notamment son niveau d'instruction. Zaiem (2005) affirme notamment que :

La moyenne du comportement écologique est plus élevée chez ceux qui ont un niveau d'instruction supérieur et un niveau de revenu élevé. (Zaiem, 2005, p. 83).

Si le niveau d'instruction a un effet sur le fait de se préoccuper de la défense et de la protection de l'environnement, il semble bien aussi que ceux qui choisissent des cursus scolaires et universitaires liés à l'environnement (étudier la faune, les forêts ou les océans etc.) possèdent ou développent un penchant environnementaliste. L'éducation d'un administrateur peut donc nous servir de critère pour le reconnaître comme environnementaliste.

Les trois critères secondaires que nous venons de décrire, à savoir, l'expertise, la réputation et l'éducation, vont agir au sein du modèle d'analyse comme des données confirmatoires ou infirmatives (Rispal, 2002). En effet, dans le cadre de l'analyse des données qualitatives, Rispal (2002) propose de distinguer deux types de données : les données principales et les données confirmatoires ou infirmatives. Les premières servent de base pour l'analyse, alors que les secondes sont utilisées pour confirmer ou infirmer les résultats.

La figure 1 ci-dessous présente notre modèle d'analyse.

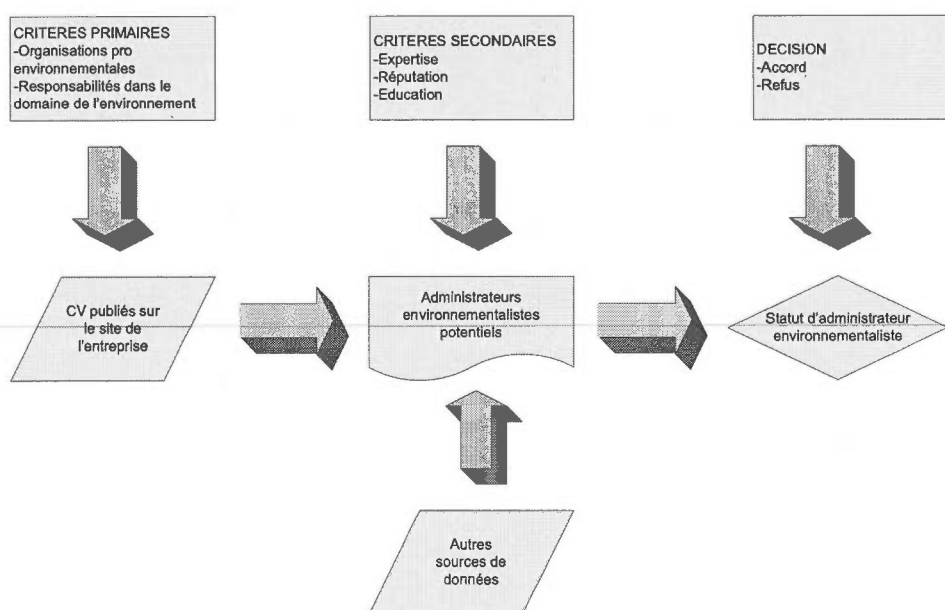


Figure 4.1 Modèle d'identification d'un administrateur environnementaliste.

Les critères primaires ont été utilisés dans le cadre de la condensation des données et l'obtention de résultats préliminaires. Les critères secondaires quant à eux prennent place dans le cadre de l'élaboration/vérification des conclusions. La prise de décision se forme de la manière suivante :

Le CV professionnel de l'administrateur obtenu sur le site de l'entreprise

sert de base du raisonnement. Les critères primaires lui sont appliqués. Concrètement, il s'agit de déterminer si l'individu est affilié à une organisation ou association de défense de l'environnement et/ou s'il exerce ou a exercé des responsabilités dans le domaine environnemental. Lorsque ces premières exigences sont satisfaites, on parle d'environnementaliste potentiel, car il doit encore être passé au crible des critères secondaires. Si l'examen, à l'aide des critères primaires, n'est pas concluant, le CV de l'administrateur est mis de côté et ne fait plus l'objet de futures investigations.

Les critères secondaires sont appliqués aux environnementalistes potentiels. Parmi les 3 critères que nous avons retenus, à savoir l'expertise, la réputation et l'éducation, les deux premiers sont prépondérants. Par rapport au critère de l'expertise, on s'assure bien que la mission première de l'organisation environnementale, à laquelle l'administrateur est affilié, est effectivement tournée vers la défense et la protection de l'environnement. Certaines organisations se disent pro-environnementales, alors qu'en réalité, il n'en est rien. Dès lors que l'expertise environnementale de l'organisation n'est pas avérée, le statut environnementaliste n'est pas accordé. L'expertise développée par l'administrateur lui-même durant sa carrière est également questionnée. Elle vise à déterminer la qualité de son apport dans la lutte pour la protection de l'environnement. Le critère de réputation cherche à établir le poids de l'engagement, notamment si les initiatives et les liens avec le domaine environnemental sont nombreux. Il nous a paru également pertinent de tenir compte du fait que cet engagement doit demeurer intact, c'est-à-dire celui-ci ne devrait souffrir d'aucune controverse.

Par exemple, il semble difficile d'accorder le statut d'environnementaliste à un dirigeant dont la firme est poursuivie pour pollution, même si ce dirigeant siège sur le comité de direction d'une organisation pro-environnementale ayant pignon sur rue. Il semble également difficile d'accepter qu'un administrateur soit environnementaliste alors même que ses activités dans le domaine environnemental suscitent controverses et rejets de la part de nombreuses autres

organisations environnementales. Comme on peut le constater, les critères secondaires servent surtout de pistes pour orienter et diriger des enquêtes plus fouillées permettant d'émettre un avis final favorable (confirmer le statut d'environnementaliste) ou défavorable (rejeter le statut d'environnementaliste). Dans le premier cas, ils visent à apporter un crédit significatif au fait d'être retenu comme environnementaliste. Dans le second cas, ils fournissent des arguments permettant d'émettre un doute, d'où le rejet du statut environnementaliste.

Le chapitre suivant décrira notamment comment nous nous sommes servis des différents critères pour prendre la décision relative à chaque administrateur. En termes d'analyse qualitative, les critères n'agissent pas de manière isolée. Ils participent tous au processus de décision, dans la mesure où chacun d'eux apporte une information additionnelle qui sert à bâtir la tendance générale qui se dégage du profil de l'administrateur.

En termes d'analyse quantitative, seuls les critères primaires seront exploités pour comparer nos deux échantillons. En effet, après l'obtention de la liste d'administrateurs environnementalistes potentiels, un test de *Student* de comparaison de moyennes de deux échantillons indépendants sera réalisé sous SPSS¹⁴, pour savoir s'il existe une différence dans la composition des conseils d'administration entre les entreprises qui ont une bonne et celles qui ont une mauvaise performance environnementale.

¹⁴ SPSS : Statistical Package for the Social Sciences, est un logiciel couramment utilisé en Sciences comptables pour l'analyse statistique.

CHAPITRE V

ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, le classement *Newsweek* 2010 des 500 grandes entreprises étatsunienne les plus écologiques a fourni la base de données nécessaire à notre étude. Nous avons choisi que les 20 premières firmes de ce classement constitueront notre échantillon de « environmental leaders », tandis que les 20 dernières firmes du même classement formeront l'échantillon de « environmental laggards ». Les tableaux 5.1 et 5.2 suivants donnent la composition de ces deux échantillons.

Tableau 5.1 Environmental Leaders.

Rang	Firmes	Secteur d'activité	NGS	EIS	GPS	RSS
1	Dell	Techonologie	100.00	81.49	100.00	84.33
2	Hewlett Packard (HP)	Techonologie	99.32	90.60	94.09	95.35
3	IBM	Techonologie	99.20	98.71	89.52	98.42
4	Johnson & Johnson	Produits pharmaceutiques	99.02	74.95	98.86	80.34
5	Intel	Techonologie	97.57	95.74	88.79	92.71
6	Sprint Nextel	Techonologie	94.98	99.70	94.58	44.72

7	Adobe Systems	Techonologie	94.15	89.61	88.08	72.57
8	Applied Materials	Techonologie	92.67	91.98	87.33	60.06
9	Yahoo!	Techonologie	92.67	68.62	89.07	59.74
10	Nike	Biens de consommation	92.66	67.63	77.53	97.39
11	Accenture	Biens industriels	92.04	89.80	84.63	65.89
12	AMD	Techonologie	91.17	99.51	81.46	55.78
13	Cisco Systems	Techonologie	91.07	69.41	77.56	83.87
14	Johnson Controls	Biens de consommation	90.94	90.79	81.73	64.97
15	Baxter International	Santé	90.59	91.78	81.80	61.02
16	Eaton	Biens industriels généraux	90.54	36.64	84.98	63.79
17	Bristol-Myers Squibb	Produits pharmaceutiques	90.45	24.36	87.56	62.98
18	Office Depot	Distribution	90.14	96.93	75.55	71.56
19	Allergan	Produits pharmaceutiques	90.02	74.76	85.53	48.11
20	PG&E Corporation	Services collectifs	88.64	27.33	75.65	84.13

Source : 2010 Newsweek green ranking.

Tableau 5.2 Environmental Laggards

Rang	Firmes	Secteur d'activité	NGS	EIS	GPS	RSS
481	Tyson Foods	Alimentation	51.56	4.56	39.04	27.56
482	Ralcorp Holdings	Alimentation	51.43	8.92	23.45	13.71
483	J.M. Smucker	Alimentation	51.07	6.35	30.29	14.67
484	Edison International	Services collectifs	50.97	3.18	38.90	51.11
485	Smithfield Foods	Alimentation	50.44	3.38	34.97	48.84
486	Duke Energy	Services collectifs	49.67	2.39	53.74	52.84
487	Vulcan Materials	Produits industriels généraux	48.55	7.53	9.35	48.28
488	PPL	Services collectifs	48.55	3.77	28.70	50.62
489	AES	Services collectifs	45.58	5.55	16.63	39.49
490	FirstEnergy	Services collectifs	44.83	3.97	21.82	40.86
491	Cliffs Natural Resources	Industrie des produits de base	43.23	2.98	29.13	35.42
492	NRG Energy	Services collectifs	37.76	2.78	22.03	40.65
493	Archer-Daniels-Midland	Alimentation	33.98	2.58	19.51	21.54

494	Southern	Services collectifs	32.87	1.79	38.99	23.69
495	American Electric Power	Services collectifs	30.29	1.40	37.89	48.32
496	Consol Energy	Industrie des produits de base	28.78	2.19	3.19	51.01
497	Monsanto	Alimentation	28.19	1.99	7.55	46.47
498	Ameren	Services collectifs	23.90	1.59	16.59	31.38
499	Bunge	Alimentation	18.82	1.20	19.49	20.10
500	Peabody Energy	Industrie des produits de base	1.00	1.00	28.46	54.46

Source : 2010 Newsweek green ranking.

Un rapide coup d'œil sur ces deux listes montre l'existence d'une certaine spécialisation industrielle. Le secteur technologique domine la liste des firmes qui ont une bonne performance environnementale, tandis que l'industrie des services collectifs (eau, électricité, gaz etc.) et celle des produits alimentaires apparaissent comme les plus polluantes. Cette tendance sectorielle est questionnable. En effet, il est acquis aujourd'hui que l'informatique n'est pas une technologie aussi « propre » qu'on le croit. Les ordinateurs augmentent la consommation électrique. En France, l'industrie informatique serait responsable de 5% des émissions de gaz à effet de serre. Le commerce électronique est responsable d'une forte augmentation du trafic dans le secteur des transports relativement aux livraisons des commandes, ce qui augmente la pollution de l'air. L'on peut aussi s'interroger sur les coefficients attribués aux différents indices composant le NGS, lorsque l'on constate que des firmes comme Bristol-Myers Squibb, PG&E Corporation, Eaton figurent dans le peloton de tête, alors même que leurs impacts environnementaux sont très importants.

5.1 Les résultats préliminaires.

Les sites internet de chaque entreprise ont permis d'avoir accès aux noms et aux CV des personnes qui siègent sur leur CA. L'application des critères primaires, à savoir occuper des responsabilités relatives à la protection de l'environnement ou exercer des fonctions au sein d'une organisation pro environnementale, a permis de dresser une liste d'administrateurs environnementalistes potentiels. Les tableaux 5.3 et 5.4 suivants fournissent la liste préliminaire d'administrateurs, ayant une bonne et respectivement une mauvaise performance, susceptibles de posséder un penchant environnementaliste. Il reste à appliquer l'autre série de critères pour obtenir la liste finale.

Tableau 5.3 Administrateurs environnementalistes potentiels - Leaders

Environmental leaders		
Administrateurs	Firmes	Responsabilités/Affiliations
Reed E. Hundt	Intel	CEO, Coalition for Green CEO, Manifest Energy LLLC; director Conservation International;
Alexander A. Karsner	Applied Materials	served as Assistant Secretary for Energy Efficiency and Renewable Energy at the U.S. Department of Energy active with the Nature Conservancy, his and his wife Becky have focused
James C. Morgan	Applied Materials	efforts on conserving bio-diverse land in the California Sierra Nevada Mountains.
Arthur Kern	Yahoo!	Trustee and Vice Chair of the Environmental Defense Fund
Sir Mark Moody-Stuart	Accenture	Vice-Chairman, UN Global Compact
Nobuyuki Idei	Accenture	Chairman, National Conference on Fostering Beautiful Forests in Japan.
Michael Grobstein	Bristol-Myers Squibb	Treasurer, Central Park Conservancy
Alan J. Lacy	Bristol-Myers Squibb	Chairman, the National Parks Conservation Association
James Rubin	Office Depot	Board member, Echoing Green

Tableau 5.4 Administrateurs environnementalistes potentiels - Laggards

Environmental laggards		
Administrateurs	Firmes	Responsabilités/Affiliations
James E. Rogers	Duke Energy	Co-Chairman, Alliance to save Energy; Director, Nature Conservancy
Philip R. Sharp	Duke Energy	President, Resources for the Future
Frederick M. Bernthal	PPL	Assistant Secretary of State for Oceans Environment and Science (1988-1990)
Sven Sandstrom	AES	Treasurer, International Union for the Conservation of Nature (IUCN).
Kathleen A. McGinty	NRG Energy	Senior environmental advisor to Vice President Al Gore, Secretary of the Pennsylvania Department of Environmental Protection
Richard L. Sandor	American Electric Power	Chairman and founder, Chicago Climate Exchange, Inc
John F. Turner	American Electric Power	Assistant Secretary of State for Oceans, International Environment and
	Peabody Energy	Scientific Affairs (2001-2005); President et CEO, The Conservation Fund

Une première tendance semble se dessiner ici. On constate un nombre presque égal d'administrateurs environnementalistes potentiels au sein des deux échantillons. Ce qui laisse présager que la présence d'environnementalistes au CA n'est pas l'apanage des seules firmes dont la performance environnementale est excellente. Les analyses ultérieures permettront de se faire une idée plus nette.

5.2 L'analyse quantitative des résultats préliminaires

A partir des critères primaires, nous avons dénombré 9 environnementalistes potentiels pour les 20 firmes leaders et 7 pour les 20 firmes en queue du peloton. Le logiciel statistique de traitement de données SPSS a été mis à contribution pour déterminer s'il existe une différence dans la composition des CA, en termes d'environnementalistes, entre les premières et les secondes. Le test t de *Student* pour échantillons indépendants est le plus souvent utilisé pour comparer deux groupes à partir de leurs moyennes.

Dans le cadre de ce test, l'hypothèse nulle (H_0) est qu'il n'existe pas de différence entre les moyennes des deux groupes. Autrement dit, les deux groupes sont équivalents. L'hypothèse alternative (H_1), par contre, est qu'il y a une différence entre les deux moyennes.

Pour pouvoir prendre une décision, on se sert du degré de significativité calculé par le test. Si ce degré est plus petit que le risque d'erreur (d'habitude, 5%), l'hypothèse nulle est rejetée et l'hypothèse alternative est retenue. Lorsque le degré de signification est plus grand que le risque d'erreur, l'hypothèse nulle est acceptée.

L'annexe II contient les résultats obtenus avec le logiciel SPSS concernant les données préliminaires. Le degré de significativité (0,713) étant supérieur à 5%, on tire la conclusion qu'il n'existe pas de différence significative, dans la composition du CA, entre les firmes qui disposent d'une bonne et celles qui ont une mauvaise performance environnementale.

5.3 L'évaluation des résultats préliminaires et la prise de décision.

Cette section applique les critères secondaires menant à la liste finale.

5.3.1 Les environnementalistes potentiels siégeant sur le CA des *Leaders*.

Ces administrateurs, sélectionnés lors de la première phase, sont au nombre de neuf. Dans cette section, nous analysons la situation particulière de chacun.

Reed E. Hundt

Parallèlement à ses fonctions d'administrateur chez Intel, il dirige l'organisation à but non lucratif *Coalition for Green Capital* ci-après CGC dont il est le fondateur. Sur le site de CGC¹⁵, on peut lire:

The CGC exists for the purpose of advocating tax and finance policies that support investment in energy efficiency and clean energy. We pursue such policies at the national, state and international level. (Site internet *Coalition for Green Capital*, 2011).

Par rapport au critère de l'expertise, CGC intervient dans le domaine de la réglementation financière pour atteindre les objectifs liés à l'efficacité énergétique. Parmi les réalisations environnementales à mettre à son actif, son CV fait étalage d'une participation déterminante dans l'adoption diverses lois : *Green Bank Act of 2009*, *American Clean Energy and Security Act of 2009*, *American Clean Energy Leadership Act of 2009*. Sur le site wikipedia par contre, CGC est une « non profit advocacy coalition of business, investors and attorneys ». Une telle description laisse croire que l'organisation agit comme un lobby qui sert les intérêts d'un groupe d'hommes d'affaires. Quant à M. Hundt lui-même, son parcours professionnel (Annexe III) montre qu'il a été Procureur auprès de la Cour d'appel des États-Unis, avant d'être consultant juridique pour plusieurs groupes du secteur des télécommunications. Il détient une expertise avérée dans les lois et règlements qui régissent ce secteur d'activité. Ni le véritable objet de

¹⁵ <http://www.coalitionforgreencapital.com/index.html>

CGC, ni l'expertise de M. Hundt ne semblent servir la cause environnementale.

Par rapport au critère de la réputation, M. Hundt n'occupe des responsabilités au sein d'aucune autre organisation environnementale. Concernant le critère de l'éducation, il est juriste, diplômé de la faculté de droit de l'université de Yale en 1974.

La décision concernant M. Hunt est donc le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

Alexander A. Karsner.

Parallèlement à ses fonctions d'administrateur chez Applied Materials, il dirige la firme *Manifest Energy LLC* dont il est le fondateur. Il est aussi administrateur de l'organisation Conservation National et a été Sous-secrétaire d'État pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables au sein du Département d'État Américain de 2006 à 2008.

En ce qui concerne le critère de l'expertise, nous avons trouvé que l'organisation *Manifest Energy LLC*¹⁶ a comme domaine d'activité les contrôles environnementaux. Le site internet de l'organisation semble inexistant ou, à tout le moins, inaccessible. Sur le site internet de *Conservation International*¹⁷ ci-après CI, on peut lire :

Fondé sur la base solide de la science, des partenariats et des démonstrations sur le terrain, CI renforce la capacité des sociétés humaines à prendre soin de la nature, notre biodiversité dans son ensemble, de façon responsable et pérenne pour le bien-être de l'humanité. (Site internet *Conservation International*, 2011).

Cette organisation de protection de l'environnement, fondée en 1987, compte plus 900 employés et dispose de plus de 50 bureaux et de 1000 partenaires à travers le monde. Elle est nettement plus représentative que *Manifest Energy LLC*. Quant à l'expertise de M. Karsner, son parcours professionnel (Annexe IV)

¹⁶ <http://www.manta.com/c/mt1jv4v/manifest-energy-llc>

¹⁷ http://www.conservation.org/about/mission_strategy/Pages/mission.aspx

montre que c'est un expert des questions énergétiques. Il a occupé de nombreuses responsabilités au département étatsunien de l'Énergie, notamment chef de la délégation des Etats-Unis lors des négociations internationales sur le changement climatique à Bali en 2007. Il a également occupé le poste de Sous-secrétaire d'État pour l'énergie. Ses compétences sont aussi sollicitées pour envisager l'efficacité énergétique dans l'industrie automobile. L'évaluation du critère de l'expertise montre que M. Karsner a un penchant environnementaliste, dans la mesure où l'utilisation rationnelle de l'énergie et le développement des énergies propres contribuent à la préservation de la planète.

Le critère de la réputation souligne la constance de son engagement dans l'atteinte de cet objectif. Sur le site internet [investing businessweek.com](http://investing.businessweek.com), il est considéré comme « a global thought leader and energy policy expert on commercial deployment of clean energy technology ». Les responsabilités occupées au long de sa carrière corroborent cette vision. Quant au critère de l'éducation, M. Karsner possède une Maîtrise en Arts de l'Université de Hong Kong.

La décision est d'accorder à M. Karsner le statut d'administrateur environnementaliste.

James C. Morgan.

M. Morgan est Président Émérite du conseil de la firme Applied Materials. Il a été classé comme administrateur environnementaliste potentiel par ce qu'il siège comme membre au CA de l'organisation à but non lucratif *Nature Conservancy*. Sur le site de celle-ci¹⁸, on peut lire :

Our vision is to leave a sustainable world for future generations. [...] The mission of Nature Conservancy is to preserve the plants, animals and natural communities that represents the diversity of life by protecting the lands and waters they need to survive. (Site internet *Nature Conservancy*, 2011).

¹⁸ http://www.nature.org/aboutus/visionmission/index.htm?s_intc=subheader

L'expertise de *Nature Conservancy*, dans la protection de l'environnement, est très ancienne. Cette organisation, dont l'objet est la conservation des espèces animales et végétales, est née en 1951, mais son origine se trouve dans la fondation de la Société Écologique de l'Amérique en 1915. Aujourd'hui *Nature Conservancy* couvre les 50 États étatsuniens et dispose d'une représentation dans plus de 30 pays à travers le monde. Il s'agit donc d'une organisation solidement implantée. L'expertise de M. Morgan, par contre, n'est pas tournée vers le domaine environnemental. En effet, son parcours professionnel (Annexe V) souligne qu'il a exercé d'importantes responsabilités au sein de la firme Applied Materials : Chef de la direction de 1977 à 2003 et Président du CA de 1987 à 2009. Il possède donc une solide connaissance des activités de cette firme qui œuvre dans la fabrication d'équipements destinés à la production de circuits intégrés et de composants semi-conducteurs. Les équipements fabriqués par Applied Materials sont par exemple utilisés dans la technologie des écrans plats.

Toutefois, le critère de la réputation attribue à cet administrateur un penchant environnementaliste. En plus d'être actif au sein de *Nature Conservancy*, M. Morgan et son épouse sont les fondateurs de l'organisation *Northern Sierra Partnership* à travers laquelle ils s'impliquent dans la conservation de la biodiversité des Montagnes de Sierra Nevada en Californie. Concernant son éducation, M. Morgan est diplômé de l'université Cornell où il a obtenu, en 1962, un Baccalauréat en ingénierie et une Maîtrise en Administration des Affaires en 1963.

La décision qui s'impose est d'accorder à M. Morgan le statut d'administrateur environnementaliste, compte tenu de sa bonne réputation dans le domaine environnemental, de l'expertise très ancienne de *Nature Conservancy* et de son implication, physique et pécuniaire dans au moins un autre groupe environnemental.

Arthur Kern.

M. Kern a été classé comme administrateur environnementaliste potentiel en raison du fait qu'il est Vice Chairman de l'organisation à but non lucratif *Environmental Defense Fund*. Sur le site web¹⁹ de cette organisation, sa mission est décrite de la manière suivante :

Environmental Defense Fund is dedicated to protecting the environmental rights of all people, including future generations. Among these rights are access to clean air and water, healthy and nourishing food, and flourishing ecosystems. (Site internet *Environmental Defense Fund*, 2011).

Environment Defense Fund plaide ainsi le droit pour chacun de jouir d'un environnement sain. Son expertise est avérée, dans la mesure où c'est une organisation très ancienne. Elle a été créée en 1967 et compte aujourd'hui plus de sept cent mille volontaires. L'expertise de M. Kern, par contre, est loin d'être environnementale. De son parcours professionnel, (Annexe VI), il apparaît qu'il appartient au secteur des médias. Il est notamment fondateur d'une compagnie qui fut propriétaire de nombreuses stations de radios.

Concernant le critère de la réputation, d'autres activités ou initiatives de M. Kern dans le domaine environnemental ne sont pas connues. Quant à son éducation, M. Kern est titulaire d'un Baccalauréat en Arts de l'Université de Yale.

La décision est le refus du statut d'administrateur environnementaliste à M. Kern. Le fait qu'il préside une organisation pro-environnementale à la notoriété établie est clairement insuffisant pour confirmer son penchant environnementaliste. .

Mark Moody Stuart.

Cet administrateur de la firme Accenture est également Adjoint au Président du conseil de l'organisation *UN Global Compact*. Sur le site Web de

¹⁹ <http://www.edf.org/page.cfm?tagID=370>

celle-ci²⁰, on peut lire :

What is the Global Compact? The United Nations Global Compact is a strategic policy initiative for businesses that are committed to aligning their operations and strategies to ten universally accepted principles in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption. (Site internet *UN Global Compact*, 2011).

Le critère de l'expertise permet de se rendre compte que *UN Global Compact* n'est pas une organisation pro environnementale à proprement parler. On pourrait la décrire simplement comme un cercle de réflexion appartenant aux Nations Unies. Ses domaines d'intervention sont nombreux et ne se focalisent pas seulement sur l'environnement. L'expertise de M. Stuart n'est pas non plus tournée vers l'environnement. Son parcours professionnel (Annexe VII) témoigne qu'il a réalisé toute sa carrière au sein de la compagnie pétrolière Shell. La responsabilité la plus haute qu'il a occupée est celle de Président du CA de Royal Dutch Shell de 1998 à 2001. Il maîtrise donc parfaitement les activités d'exploration, d'extraction et de transport de pétrole ayant des effets dévastateurs sur l'environnement. Nous ne trouvons nulle trace à l'effet que la performance environnementale de Shell se serait améliorée durant son passage à la direction.

Par rapport au critère de la réputation, M. Stuart a été également administrateur l'organisation *Global Reporting Initiative* jusqu'en 2002. Il nous semble que cette responsabilité n'est pas à dissocier de sa fonction d'Adjoint au Président du conseil de *UN Global Compact*, car bien que la première se veut une organisation indépendante, elle travaille en étroite collaboration avec la seconde. La GRI a été fondée en 1997 par le CERES, avec le support des Nations Unies. Quant à son éducation, M. Stuart est titulaire d'un Doctorat en Géologie de l'Université de Cambridge.

En prenant en compte le fait que l'industrie pétrolière est classée parmi les secteurs sensibles à l'environnement, l'expertise de M. Stuart et l'objet de l'organisation *UN Global Compact*, la décision est le refus du statut

²⁰ <http://www.unglobalcompact.org/>

d'administrateur environnementaliste.

Nobuyiki Idei.

Cet administrateur de la firme Accenture a été classé administrateur environnementaliste potentiel en raison du fait qu'il dirige l'organisation *Foster Beautiful Forests in Japan*. Les recherches sur internet avec le moteur google ont permis d'obtenir les renseignements suivants²¹ :

The National Conference of Fostering Beautiful Forests in Japan is an organization to promote, from the private sector side, the National Campaign to Foster Beautiful Forests in Japan, a joint public-private sector undertaking. (Site internet Kantei Go, 2011).

Le critère de l'expertise permet de se rendre compte que *Foster Beautiful Forests in Japan* n'est pas une organisation pro environnementale. Elle est une initiative politique du gouvernement japonais. Celui-ci sollicite, à travers ce projet, la participation et l'implication des entreprises du secteur privé pour faire face aux défis environnementaux. Quoi de plus normal donc, dans cette démarche, que de porter à la tête de ce projet l'un des fleurons de l'économie japonaise. En effet, l'expertise de M. Nobuyiki Idei se décline au sein de la firme Sony où il a fait toute sa carrière. Son parcours professionnel (Annexe VIII) montre qu'il est entré chez Sony en 1960, a été Président du CA et Directeur Général de Sony de 2000 à 2005 et dirige son Conseil de surveillance depuis 2005.

Le critère de réputation fait part du fait que M. Nobuyiki ne dispose d'aucun autre lien avec le domaine environnemental. Pour ce qui est de son éducation, il est diplômé en Économie et Politique de l'Université Waseda de Tokyo.

La décision concernant M. Nobuyiki est le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

²¹ http://www.kantei.go.jp/foreign/hukudaphoto/2008/06/27moridukuri_e.html

Michael Grobstein.

Cet administrateur de Bristol Myers Squibb a été classé comme environnementaliste potentiel par rapport aux fonctions qu'il occupe au sein de *Central Park Conservancy*. Sur le site web de cette organisation²², on peut lire :

The Central Park Conservancy was founded in 1980 by a group of dedicated civic and philanthropic leaders. They were determined to end Central Park's dramatic decline in the 1970s and restore it to its former splendor as America's first and foremost major urban public space...Today, the Conservancy 's mission is to restore, manage and enhance Central Park, in partnership with the public, for the enjoyment of present and future generations. (Site internet *Central Park Conservancy*, 2011).

Le critère de l'expertise souligne clairement que *Central Park Conservancy* n'est pas une organisation environnementale à part entière. C'est un organisme dédié entièrement à la célèbre place Central Park de New York dont elle veille au rayonnement. Pour ce qui est de l'expertise de M. Grobstein lui-même, son parcours professionnel (Annexe IX) montre que c'est un professionnel de la comptabilité, du contrôle et de l'audit. Sa carrière s'est déroulée au sein de la firme de consultants Ernst & Young. Au sein de *Central Park Conservancy*, il occupe le poste de Trésorier.

Le critère de la réputation souligne que M. Grobstein n'a pas d'autres contacts avec le domaine environnemental. En ce qui concerne son éducation, il est diplômé en comptabilité de l'Université de l'Illinois et détient le titre professionnel de Comptable Public Agréé.

Au vu de ce qui précède, la décision concernant M. Grobstein est le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

²² <http://www.centralparknyc.org/about/>

Alan J. Lacy.

Parallèlement à ses fonctions d'administrateur chez Bristol Myers Squibb, M. Lacy est Président du conseil de *National Parks Conservation Association*. Sur le site web de cette structure²³, on peut lire :

Our mission: to protect and enhance America's National Parks for present and future generations. (Site internet *National Parks Conservation*, 2011).

Le critère de l'expertise montre bien que cette organisation est pro environnementale. Elle s'est spécialisée dans la protection des parcs naturels étatsuniens. Cette mission est presque séculaire. En effet, *National Parks Conservation Association* trouve son origine avec la création en 1919 de *National Parks Association*. Aujourd'hui, elle compte plus de trois cent quarante mille membres. Le magazine *National Parks*, publié par l'association, est reconnu comme une publication crédible et a apporté à *National Parks Conservation Association* une visibilité et un certain rayonnement. Elle bénéficie donc d'une situation bien établie. En ce qui concerne l'expertise de M. Lacy lui-même, son parcours professionnel (Annexe X) fait état du fait qu'il dirige la compagnie de grands magasins Sears depuis 1997. Il possède donc une bonne connaissance des activités liées au secteur de la grande distribution.

Concernant le critère de la réputation, la firme Sears que M. Lacy dirige est créditée d'une bonne notoriété dans les pratiques environnementales. En effet, Sears Canada a été élue par Ressources Naturelles Canada, pour la troisième année consécutive, « Détaillant Energy Star » de l'année, pour son engagement au développement durable²⁴. Le penchant environnementaliste dont M. Lacy fait preuve en siégeant sur le CA de *National Parks Conservation Association* est également présent au sein des activités de Sears. Quant à son éducation, M. Lacy est titulaire d'un Baccalauréat en Management industriel, obtenu à l'Institut de Technologie de Georgie en 1975.

²³ http://www.npca.org/who_we_are

²⁴ <http://www.sears.ca/contenu/marchandisage/2010/evenement/energystar/sears>

La décision est d'accorder à M. Lacy le statut d'administrateur environnementaliste, compte tenu non seulement du fait qu'il est à la tête d'une organisation pro environnementale à la notoriété bien établie, mais aussi dans la mesure où la firme qu'il dirige démontre un engagement pour la préservation de la planète.

James Rubin.

M. Rubin, en même temps qu'il siège au CA de la firme Office Depot, fait partie du comité de direction de l'organisation *Echoing Green*. Il a été classé comme administrateur environnementaliste potentiel, compte tenu de la consonance «Verte» de cette structure. Qu'en est-il exactement ? Sur le site web de cette organisation²⁵, on peut lire :

What we do: To accelerate Social Change, Echoing Green invests in and supports outstanding emerging social entrepreneurs to launch new organizations that deliver bold, high-impact solutions...These social entrepreneurs and their organizations work to solve deeply-rooted social, environmental, economic and political inequities to ensure equal access and to help all individuals reach their potential. (Site internet *Echoing Green*, 2011).

Le critère de l'expertise de l'organisation nous amène à prendre acte du fait que le but premier de l'organisation *Echoing Green* n'est pas la protection de l'environnement. Il s'agit plutôt d'un investisseur socialement responsable. Son rôle est de soutenir les projets présentés par des entrepreneurs sociaux et qui se distinguent par leur caractère original et innovant. Il n'est pas nécessaire que ces projets soient tournés vers l'environnement, seule compte la vision socialement responsable du projet. En ce qui concerne l'expertise de M. Rubin lui-même, son parcours professionnel (Annexe XI) le présente comme un consultant qui agit dans le domaine des soins de santé et le secteur des services.

Par rapport au critère de la réputation, nous n'avons décelé aucune activité tournée vers l'environnement dans laquelle M. Rubin est impliquée. Quant à son

²⁵ <http://www.echoinggreen.org/about>

éducation, c'est un juriste. Il est diplômé des facultés de droit de Harvard et Yale. Il a également obtenu le 09 Mai 2009 un Doctorat en Droit, *honoris causa* de l'Université de Miami.

La décision qui s'impose, concernant M. Rubin, est le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

Les résultats de l'analyse confirmatoire et infirmative que nous venons de réaliser sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 5.5 Administrateurs environnementalistes retenus - Leaders

Environmental Leaders		
Environnementalistes	Firmes	Affiliations
Alexander A. Karsner	Applied Materials	Conservation International
James C. Morgan	Applied Materials	Nature Conservancy
Alan J. Lacy	Bristol-Myers Squibb	National Parks Conservation Association

5.3.2 Les environnementalistes potentiels siégeant sur le CA des *Laggards*.

Après application des critères primaires, sept environnementalistes potentiels ont été identifiés au sein des firmes en queue du peloton. Chaque cas sera analysé individuellement.

James E. Rogers.

M. Rogers a été classé comme administrateur environnementaliste compte tenu de ses responsabilités au sein des organisations environnementales *Nature Conservancy* et *Alliance to Save Energy*. La première a déjà été présentée. Sur le site web²⁶ de la seconde, on peut lire :

The Alliance to Save Energy is a non profit organization that promotes energy efficiency worldwide through research, education and advocacy. We encourage business, government, environmental and consumer leaders to use energy efficiency as a means to achieve healthier economy, a cleaner environment and greater energy security. (Site internet *Alliance to Save Energy*, 2011).

Le critère de l'expertise liée à l'organisation permet de se rendre compte qu'*Alliance to Save Energy* participe à la préservation de l'environnement, dans la mesure où elle promeut l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies propres. Elle a été fondée en 1977, en réponse à la crise énergétique qui a frappé les États-Unis suite à l'embargo pétrolier décidé en 1973 par l'OPEP²⁷. Pour ce qui est de l'expertise de M. Rogers, son parcours professionnel (Annexe XII) suggère qu'il dispose d'une expérience de plus de 20 ans au sein du secteur de l'énergie électrique. Il maîtrise donc parfaitement les défis et les enjeux qui interpellent ce secteur. C'est certainement fort de cette riche expérience qu'il siège au conseil de l'organisation *Alliance to Save Energy*.

Par rapport au critère de la réputation, on constate que M. Rogers est en contact avec plusieurs organisations qui agissent pour la protection de la planète. En dehors de celles que nous avons retenues, on peut également citer l'organisation *Nicholas Institute for Environmental Policy Solutions* auprès de laquelle M. Rogers assume des responsabilités d'administrateur. Il fait également partie du comité exécutif du WBCSD. Cette multitude de liens environnementaux pourrait rendre crédible le penchant environnementaliste de M. Rogers.

²⁶ <http://ase.org/about-us>

²⁷ OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole.

Toutefois, la firme Duke Energy n'a pas bonne presse dans le domaine environnemental. Les différentes affaires, dans lesquelles elle est impliquée, laissent songeur et incitent à relativiser l'engagement environnemental de son principal dirigeant. Le site wikipedia²⁸ rapporte qu'en 1999, l'agence étatsunienne EPA a épinglé Duke Energy pour non-conformité au *Clean Air Act*. Des groupes environnementaux ont porté l'affaire devant la justice, ce qui a abouti à une condamnation de l'entreprise en première instance. L'appel effectué par Duke Energy s'est soldé par un échec, la Cour Suprême des Etats-Unis se prononçant en 2007 en faveur des groupes environnementaux. De plus, depuis 2008, les groupes environnementaux *Rising Tide North America*, *Rainforest Action Work*, *Canary Coalition*, *Southern Environment Law Center* s'opposent au projet de construction d'une centrale au charbon de Duke Energy, à l'Ouest de la ville de Charlotte aux États-Unis. Ensuite, La firme a été contrainte d'annuler, en 2010, son projet de construction d'un poste électrique sur les terres de la communauté Cherokee, en Caroline du Sud, après arbitrage devant la *North Carolina Utilities commission*. Le projet mettait en danger l'héritage naturel et culturel de cette tribu d'indiens²⁹. Enfin, Duke Energy est régulièrement classé aux États-Unis parmi les plus grands émetteurs de pollution atmosphérique. En 2002, par exemple, elle a été classée au 46^{ème} rang du classement effectué par des chercheurs de l'Université de Massachusetts Amherst. En 2005, elle a été classée au 13^{ème} rang du classement initié par le *Political Economy Research Institute*. Quant à son éducation, M. Rogers est diplômé de l'Université Emory en Administration des Affaires et de l'Université de Kentucky en Droit.

Au vu de ce qui précède, la décision est le refus du statut d'administrateur environnementaliste à M. Rogers. Ses nombreux contacts avec le domaine environnemental sont possiblement des occasions de réseautage ou de lobbying intensif pour défendre la réputation de la firme qu'il dirige.

²⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Duke_Energy#Protection_de_l_27environnement

²⁹ <http://www.rue89.com/american-ecolo/2010/06/02/les-cherokees-sauvent-leur-mont-sacre-contre-duke-energy-152014>

Philip R. Sharp.

Parallèlement à ses responsabilités d'administrateur chez Duke Energy, M. Sharp occupe le poste de Président au sein de l'organisation *Resources For the Future*. Celle-ci est un centre de recherche indépendant étatsunien, crée en 1952, qui conduit des études dans cinq domaines³⁰ en particulier : L'énergie et le climat, la santé et l'environnement, le monde naturel, la réglementation des risques, les transports et l'espace urbain.

Le critère de l'expertise lié à l'organisation suggère que l'environnement n'est pas le seul centre d'intérêt de *Resources For the Future*. Cette organisation se spécialise dans les recherches d'ordre économique et agit comme un laboratoire d'idées à l'intention des décideurs étatsuniens. Toutefois, en tant que centre de recherches, elle apporte sa contribution aux problèmes qui touchent la société en termes de diffusion des résultats scientifiques. Quant à l'expertise de M. Sharp, son parcours professionnel (Annexe XIII) suggère qu'il est un homme politique spécialiste des questions énergétiques et nucléaires. En effet, il a siégé pendant 20 ans à la Chambre des Représentants des États-Unis pour le compte de l'Indiana (1975-1995). Au cours de cette période, il s'est beaucoup impliqué dans la définition des règlements qui touchent les domaines de l'énergie et de l'environnement.

Par rapport au critère de la réputation, M. Sharp est régulièrement présenté comme une personnalité marquante dans la définition des politiques énergétiques et environnementales³¹. Pendant ses années au Congrès, il a occupé les rôles de *chairman of the Energy and Power subcommittee, congressional chair for the National Commission on Energy Policy, member of Blue Ribbon Commission on America's Nuclear Future* etc. Il s'est aussi fortement impliqué en 1990 pour des amendements au *Clean Air Act*. Quant au critère de l'Éducation, M. Sharp est titulaire d'un Doctorat en Gouvernement obtenu en 1974 à l'Université de Georgetown.

³⁰ http://www.rff.org/focus_areas/Pages/default.aspx

³¹ <http://www.bipartisanpolicy.org/about/national-commission-energy-policy/philip-r-sharp>

L'excellente réputation de M. Sharp nous amène à lui accorder le statut d'administrateur environnementaliste. Sans aucun doute, sa large expérience dans la définition des politiques énergétique qui préservent l'environnement a beaucoup pesé dans sa nomination au poste de Président de *Resources For the Future*.

Frederick M. Bernthal.

Nous avons rangé M. Bernthal comme administrateur environnementaliste potentiel, suite à ses fonctions de Sous-secrétaire étatsunien pour les Océans, l'Environnement et la Science (1988-1990). Son parcours professionnel (Annexe XIV) suggère que c'est un brillant chercheur en Physiques-Chimie³². Son expertise est donc liée à l'enseignement de ces disciplines. En effet, il a enseigné la Physique et la Chimie à l'Université d'État du Michigan de 1970 à 1978. Aucune information ne fait part de l'application de ses recherches dans le domaine environnemental.

Par rapport au critère de la réputation, en dehors de la fonction politique évoquée précédemment, aucun autre lien significatif avec le domaine environnemental ne lui est connu. Pour ce qui est du critère de l'éducation, il est titulaire d'un Doctorat en Chimie Nucléaire obtenu en 1969 à l'Université de Berkeley en Californie.

Compte tenu de ce qui précède, la décision concernant M. Bernthal est le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

Sven Sandstrom.

M. Sandstrom a été classé comme administrateur environnementaliste potentiel, au regard de ses liens avec l'*International Union for the Conservation of Nature* ci-après IUCN. En effet, il a siégé au CA de l'IUCN Suisse de 2004 à

³² <http://www.nndb.com/people/268/000172749/>

2008. Sur le site web³³ de cette organisation, on peut lire:

Conserving biodiversity is central to the mission of IUCN. We demonstrate how biodiversity is fundamental to addressing some of the world's greatest challenges: tackling climate change, achieving sustainable energy, improving human well-being and building green economy. (Site internet IUCN, 2011).

Selon le critère de l'expertise de l'organisation, il s'avère que l'IUCN est une organisation non gouvernementale qui a pour mission principale la conservation de la biodiversité. Pour ce qui est de l'expertise de M. Sandstrom, son parcours professionnel (Annexe XV) le présente comme un ancien cadre dirigeant de la Banque Mondiale. Il y a passé 30 ans, exerçant de nombreuses hautes responsabilités à l'instar de Directeur du Département Afrique. C'est donc un expert en politiques économiques.

Par rapport au critère de la réputation, M. Sandstrom ne dispose d'aucune autre responsabilité dans le domaine responsabilité. Pour ce qui est de son éducation, c'est un ingénieur civil diplômé de l'Institut Royal de Technologie de Stockholm. Il est aussi titulaire d'une Maîtrise en Administration des Affaires de la faculté d'économie de l'Université de Stockholm.

Au vu de ce qui précède, la décision concernant M. Sandstrom est le refus du statut d'administrateur environnementaliste.

Kathleen A. McGinty.

Première et seule femme apparaissant dans notre liste, Mme McGinty a été classée comme administratrice environnementaliste potentielle au regard de ses responsabilités de conseiller environnemental senior de l'ancien Vice-Président Al Gore d'une part. D'autre part, elle a été choisie pour son poste de Secrétaire chargé de la protection environnementale du Département de Pennsylvanie au sein du cabinet du Gouverneur de cet État (2003-2008).

³³ <http://www.iucn.org/what/>

Son expertise des questions environnementales est avérée au regard des responsabilités exercées dans le secteur public. Dans le secteur privé, elle a conseillé plusieurs firmes dans le domaine de l'énergie renouvelable ou des technologies propres.

Son parcours professionnel (Annexe XVI) est impressionnant en termes d'activités, responsabilités et réalisations menées dans le domaine environnemental. Mis à part le fait qu'elle fut la collaboratrice d'Al Gore, elle est devenue aussi une conseillère environnementale incontournable auprès de l'ancien Président Bill Clinton. Elle sera d'ailleurs la première femme à présider le Conseil de la Maison Blanche sur la Qualité environnementale. Elle deviendra par la suite la fondatrice et directrice de « White House Office on environmental policy ».

Par rapport au critère de la réputation, on se rend très vite compte des multiples liens que Mme McGinty entretient avec le domaine environnemental. Le site Wikipedia la présente d'emblée comme une environnementaliste. Quant au critère de l'éducation, elle est titulaire d'un diplôme en Chimie de l'Université Saint Joseph et un diplôme en Droit de l'Université Columbia.

La décision concernant Mme McGinty est l'acceptation de son statut d'administrateur environnementaliste.

Richard L. Sandor.

M. Sandor, administrateur auprès de la firme American Electric Power, a été classé comme environnementaliste potentiel au regard du fait qu'il est fondateur et Président du CA de l'organisation *Chicago Climate Exchange*.

Le critère de l'expertise nous pousse à investiguer la mission de cet organisme. Le *Chicago Climate Exchange* est à l'image d'une place boursière, sauf que les biens que l'on échange sont les émissions de carbone. Le principe est le suivant. Chaque firme dispose d'un maximum d'émissions de CO₂. Les firmes

qui réussissent à émettre moins de CO2 vont vendre la quantité inutilisée à celles qui ont dépassé leur quota d'émissions. La régulation par des prix d'achats élevés devrait permettre à terme d'infléchir les émissions de carbone. Si le *Chicago Climate Exchange* a connu un engouement lors de son lancement en 2003, il s'est effondré en 2010, suite à la non-validation par le Sénat étatsunien du projet de loi prévoyant la fondation d'un système de « Cap and Trade »³⁴. Le processus, marchand, par lequel cette organisation souhaite participer à la protection de l'environnement est critiquable. Les bénéfices de ce commerce sont privés et remettent en cause la crédibilité de l'objectif poursuivi. Quant à l'expertise de M. Sandor lui-même, son parcours professionnel (Annexe XVII) le présente, avant tout, comme un expert des produits dérivés financiers.

Par rapport au critère de la réputation, M. Sandor a certes de multiples liens avec l'environnement, mais tous ces liens sont imbriqués avec une approche financière. Par exemple, M. Sandor a fait partie du comité chargé de configurer le *Dow Jones Sustainability Index*. Il demeure aussi celui qui a conçu et implanté « au début des années 1990, un système de quotas et d'échanges de droits à produire des gaz censés être à l'origine des pluies acides » (Jean Michel Bélouve³⁵, 2010). Quant à son éducation, il est titulaire d'un Doctorat en Économie obtenu à l'Université de Minnesota en 1967.

La décision concernant M. Sandor est le refus du statut d'administrateur environnementaliste, compte tenu de non seulement de son expertise avérée dans le domaine des marchés financiers dérivés, mais aussi de l'échec du *Chicago Climate Exchange*. Bon nombre d'environnementalistes se sont réjouis du veto imposé par le Sénat étatsunien relativement à la poursuite des activités de ce projet.

³⁴ <http://www.objectifliberte.fr/2010/11/cap-and-trade-declin.html> consulté le 22 Juillet 2010.

³⁵ <http://www.objectifliberte.fr/2010/11/cap-and-trade-declin.html>

John F. Turner.

M. Turner siège sur les CA d'American Electric Power et Peabody Energy. Il a été classé comme administrateur environnementaliste en raison des fonctions occupées, par le passé au sein de l'administration publique.

Sous le prisme du critère de l'expertise, il apparaît qu'il possède une longue expérience dans le domaine de l'environnement. Son parcours professionnel (Annexe XVIII) renseigne sur le fait qu'il fut directeur de *US Fish and Wildlife Service*, une unité du Département d'État étatsunien de l'Intérieur. Il occupera ce poste jusqu'en 1993 date à laquelle il est porté à la tête de *The Conservation Fund*. Après 8 ans au sein de cette organisation, il sera nommé au Département d'État étatsunien, en 2001, comme Sous-secrétaire d'État pour les Océans et les Affaires environnementales internationales et scientifiques. Il quittera ce poste en 2005.

Par rapport au critère de la réputation, M. Turner fait étalage de nombreux liens avec le domaine environnemental. Les responsabilités successivement exercées participent toutes de la protection de l'environnement. Son éducation vient renforcer ce penchant environnementaliste. En effet, M. Turner est titulaire d'un diplôme en Biologie de l'Université Notre Dame et d'un *Master of Sciences Wildlife Ecology* de l'Université de Michigan.

La décision relative au statut d'administrateur environnementaliste de M. Turner est favorable compte tenu de son expertise, de sa réputation et de son éducation.

Les résultats de l'analyse infirmative et confirmatoire concernant les « environmental laggards » sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 5.6 Administrateurs environnementalistes retenus - Laggards

Environmental Laggards		
Environnementalistes	Firmes	Affiliations
Philip R. Sharp	Duke Energy	Resources for the Future
Kathleen A. McGinty	NRG Energy	White House Office on environmental policy
John F. Turner	American Electric Power	The Conservation Fund
	Peabody Energy	

5.4 Des résultats non significatifs.

Notre recherche avait pour objectif de montrer qu'une bonne performance environnementale s'explique par la présence au CA d'administrateurs environnementalistes. Les résultats auxquels nous sommes parvenus suggèrent que ce n'est pas le cas. En effet, d'une part, nous avons identifiés 3 environnementalistes seulement sur un total de 226 administrateurs siégeant aux CA des « environmental leaders ». Cela nous semble faible, dans la mesure où au moins 20 administrateurs environnementalistes étaient attendus, si l'on considère que chaque « environmental leader » possède un minimum de un administrateur environnementaliste. D'autre part, sur un ensemble de 233 administrateurs siégeant aux CA des « environmental laggards », 3 environnementalistes sont également apparus. Cela suggère donc que la présence d'environnementalistes au CA n'est pas le seul fait des firmes possédant une bonne performance environnementale.

Sur la base des critères primaires, nous avons réalisé un test de *Student* qui

a montré que les bons et les mauvais élèves de la performance environnementale ne sont pas différents en termes de présence d'administrateurs environnementalistes. Il ne nous paraît pas opportun d'effectuer à nouveau ce test statistique sur la base des critères secondaires. Le résultat final de l'étude ne le suggère pas. En effet, les deux groupes de notre échantillon possèdent le même nombre d'environnementalistes retenus. Dans un tel contexte, nous pouvons conclure que la performance environnementale ne s'explique pas à travers la composition du CA en termes d'administrateurs environnementalistes. Comment dès lors interpréter un tel résultat ?

En premier lieu, il semble que « l'effet du secteur d'activité » joue un rôle prépondérant quand on aborde la performance environnementale. Les 20 premières entreprises du « Newsweek Green ranking 2010 », qui constituent notre échantillon de « environmental leaders », sont dominées par les firmes issues du secteur informatique et technologique. L'échantillon constituant les « environmental laggards » est lui, par contre, totalement dominé par les entreprises du secteur des services collectifs et du secteur alimentaire. La question environnementale ne se pose pas ici de la même façon pour une entreprise des services comparativement à une firme de l'industrie textile ou minière. Autrement dit, en prenant appui sur la théorie de la dépendance des ressources, le choix de coopter au CA un administrateur environnementaliste ne sera certainement pas prioritaire pour une firme du secteur technologique. Cette dernière sera peut-être plus intéressée par un administrateur susceptible de favoriser des négociations dans la quête de nouveaux marchés ou apporter une expertise pour le développement des projets innovants.

En second lieu, l'étude de Prado-Lorenzo et Garcia-Sanchez (2010) sur le rôle du CA dans la divulgation d'informations sur les émissions de carbone permet de mieux comprendre l'absence d'administrateurs environnementalistes. Le CA a un impact concernant la divulgation des informations sur les émissions de carbone lorsque celle-ci ne menace pas les intérêts financiers de la firme. Pour ces auteurs donc, le CA reste focalisé sur son rôle traditionnel qui est celui de

défendre les intérêts de l'actionnaire (Prado-Lorenzo et Garcia-Sanchez, 2010). Dans un tel contexte, il devient difficile d'imaginer la cooptation d'administrateurs dont le comportement va aller à l'encontre de ces intérêts. Kassinis et Vaféas (2002) étaient déjà parvenues à la conclusion que les critiques des parties prenantes n'avaient aucun effet sur la tendance des firmes à adopter un comportement illégal en matière environnemental. Malgré les pressions du public, des gouvernements et des membres de la société civile, il semble que les firmes continuent de privilégier la seule logique financière, alors même que certaines études ont prouvé qu'une meilleure gestion environnementale avait un impact positif sur la performance financière de l'entreprise.

Enfin, il se peut aussi que l'entrée des administrateurs environnementalistes au CA ne soit, pour l'instant, qu'une façon de sacrifier aux idées du moment et qu'il faille attendre un certain temps avant qu'ils deviennent partie prenante du décor et acquièrent une réelle influence.

CHAPITRE VI

APPORTS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE.

Les données empiriques n'ont pas permis de confirmer l'hypothèse de la recherche. Ce chapitre donne toutefois l'occasion d'aborder les contributions de notre étude. Les limites de la recherche sont aussi analysées. Enfin, les pistes de réflexion pour les recherches futures sont explorées.

6.1 Les apports de la recherche.

Il s'agit ici d'analyser dans quelle mesure notre étude participe à l'avancée de la connaissance relative au lien entre la structure du CA et la performance environnementale. La communauté des chercheurs s'intéresse encore très peu à ce lien. Nous en avons pour preuve le nombre d'études consacré à cette problématique. A ce jour, nous avons identifié deux études, celle de Mckendall *et al.* (1999), puis celle de Kassinis et Vaféas (2002). Ces études ont, toutes les deux, mesuré la performance environnementale à travers le comportement illégal de la firme, notamment la propension à violer les règlements environnementaux pour l'une et le fait d'être l'objet de poursuites judiciaires suite au non-respect de ces règlements pour l'autre.

Notre recherche, dont l'objectif est proche de celui de ces deux précédentes études, mesure la performance environnementale autrement. Même si la mesure de la performance environnementale est une tâche très complexe, elle ne saurait se limiter au seul comportement illégal de la firme. Voilà pourquoi nous nous sommes appuyés sur le « Newsweek green ranking 2010 » qui classe les

entreprises étatsuniennes les plus vertes. La performance environnementale, ainsi mesurée, semble plus crédible, car de nombreux aspects sont pris en compte, notamment les déversements des déchets et autres résidus dans la nature, les efforts réels entrepris par la firme pour gérer l'impact de son activité sur l'environnement et enfin le regard (réputation) que le grand public porte sur la firme. Le NGS a le mérite de proposer une approche qui intègre au sein d'un indice l'ensemble des paramètres qui peuvent influencer la performance environnementale de l'entreprise. En ce sens, notre étude fournit une alternative à la mesure de la performance environnementale.

Le deuxième apport de notre recherche concerne la structure du CA. Une grande majorité des études s'attarde sur la composition du CA en termes d'administrateurs internes et externes, le but ultime étant de mesurer l'indépendance ou l'efficacité du conseil. Notre étude se singularise en voulant mettre en exergue une autre catégorie d'administrateurs : Les administrateurs environnementalistes. Dans l'optique de la théorie des parties prenantes, un administrateur environnementaliste va siéger au CA pour représenter les intérêts d'une organisation environnementale. Par contre, sous l'angle de la théorie de la dépendance des ressources, un administrateur sera environnementaliste du fait d'une certaine expertise environnementale acquise à travers la gestion de projets environnementaux, ou encore la tenue de responsabilités au sein d'organisations qui se préoccupent de la protection de l'environnement. Cet administrateur mettrait donc son expertise environnementale au service de la firme afin d'amener cette dernière à atteindre une bonne performance environnementale. Il serait donc judicieux d'étendre cette classification à d'autres domaines de recherche comme le développement durable ou bien la responsabilité sociale de l'entreprise. Des recherches similaires, notamment en éthique, ont déjà pignon sur rue. Ici on s'interroge par exemple si la moralité des dirigeants a une incidence sur le comportement éthique de la firme.

Le troisième apport de notre recherche se situe au niveau d'un cadre conceptuel permettant de reconnaître un environnementaliste. Ce terme est utilisé abondamment dans la littérature scientifique et financière, mais dès lors qu'il s'agit de lui donner une signification précise, on se trouve démuné et pris au dépourvu. En proposant donc un modèle d'analyse constitué de critères primaires et secondaires, nous ouvrons la voie pour qu'un contenu conséquent émerge par rapport à la définition et la compréhension de ce terme.

6.2 Les limites de la recherche.

Trois principales limites peuvent être formulées concernant notre étude. Elles concernent toutes les procédés méthodologiques utilisés pour mesurer la performance environnementale et tester notre hypothèse de recherche.

En premier lieu, il est important de considérer que les résultats de notre étude sont tributaires de la mesure de la performance environnementale effectuée par *Newsweek*, laquelle mesure n'est pas parfaite. De ce point de vue, trois aspects méritent d'être soulignés ici. D'abord, cela fait seulement deux ans que *Newsweek* publie son classement, le NGS est donc un indice précoce qui doit être encore amélioré. Ensuite, la prise en compte des politiques environnementales, et dans une moindre mesure de la réputation dans le calcul du NGS, peut être remise en question. En effet, la publication, par l'entreprise, d'un programme traduisant son engagement en faveur de la protection de l'environnement ne signifie pas pour autant qu'il va se traduire en actions concrètes. La performance environnementale devrait donc se mesurer à l'aune des réalisations effectuées sur le terrain. Enfin, la spécialisation industrielle qui se dégage du classement de *Newsweek* dessert un peu la comparaison que nous avons effectuée entre les bons et les mauvais élèves. Il est certain que le groupe des « environmental leaders » et celui des « environmental laggards » ne sont pas équivalents. Ils sont distincts à plusieurs égards : secteurs d'activité (biais de secteurs), nombre d'administrateurs, montant du chiffre d'affaires (biais de taille), influence au sein de l'industrie etc. Le paragraphe portant sur les recherches futures fournit quelques pistes

intéressantes pour mieux traiter ces différents problèmes.

En second lieu, on peut légitimement penser que les résultats de notre étude souffrent de la faible taille de l'échantillon, soit 40 firmes pour les deux groupes. Nous reconnaissons que sur une base de données de 500 firmes, cette taille aurait pu être augmentée jusqu'à 100 firmes. Cependant, il ne faut pas oublier que le défi de la présente recherche est d'analyser un attribut des membres du CA de chaque firme, en l'occurrence leur penchant environnementaliste. Et pour y parvenir, nous avons choisi d'examiner le CV professionnel de chaque administrateur. Le dilemme auquel nous avons été confrontés est celui de trouver un équilibre entre le nombre de firmes et celui des CV à analyser. Les 40 firmes de notre échantillon rassemblent un total de 459 administrateurs. Ce qui est considérable. Dans l'ensemble, nous avons consultés plus de 459 CV, dans la mesure où nous avons fait appel à plusieurs sources de données pour recouper les informations. Si nous avions opté pour un échantillon de 100 firmes et en considérant une moyenne de 11 administrateurs par firme, c'est plus d'un millier de CV professionnels qu'il aurait fallu consulter. Le temps imparti pour la production du présent mémoire ne permet pas d'atteindre une telle performance. Il faudrait certainement repenser la manière d'investiguer l'attribut environnementaliste de chaque administrateur pour pouvoir augmenter la taille globale de l'échantillon.

En dernier lieu, notre approche méthodologique souffre du fait que nous n'avons pas eu de contacts avec les administrateurs ou leur entourage et les organisations concernées pour compléter certains propos et attester de la véracité d'autres. Nous n'avons eu accès qu'aux informations disponibles sur les sites internet. Dans la mesure où celles-ci échappent à notre contrôle, la nécessité de disposer de sources de données supplémentaires, autres qu'électroniques, s'impose d'elle-même. En effet, il s'agit, avant toute chose, de renforcer la validité interne de nos résultats. Nous pensons ici à des outils de collecte d'informations tels que des questionnaires ou des entretiens semi-directifs menés auprès de certains administrateurs ou de membres d'organisations

environnementales. Toutefois, le recoupement des données par l'utilisation de plusieurs sites électroniques (triangulation des sources d'informations) a permis de vérifier à chaque fois la concordance des informations récoltées. Ce qui rend toute crédibilité aux résultats auxquels nous sommes parvenus.

6.3 Les avenues de la recherche.

Notre étude n'est pas parvenue à mettre en exergue un lien entre la performance environnementale et les caractéristiques du CA. Cependant, les limites soulevées précédemment permettent d'envisager des recherches futures avec plus d'optimisme. En effet, il est question de mettre le résultat de notre recherche à l'épreuve, avec des procédés méthodologiques améliorés.

Nous avons signalé, plus haut, que les résultats de notre étude étaient dépendants de la mesure de la performance environnementale effectuée selon le NGS. Ils le sont aussi de l'instrument qui a été créé pour mesurer ce qu'est un « environnementaliste ». Notre outil est loin d'être parfait, nonobstant le fait que nous ayons pris des dispositions pour assurer sa fiabilité. Sa principale force réside ainsi dans le fait qu'il emploie un filtre double (critères primaires et les critères secondaires) pour déterminer qui est environnementaliste et qui ne l'est pas. Cependant, une faiblesse qu'on pourrait reconnaître à cet instrument est son manque de dynamisme. L'outil de mesure que nous avons créé permet simplement de reconnaître un administrateur environnementaliste (effet statique), sans pour autant mesurer son impact sur la performance environnementale obtenue par la firme (effet dynamique). La conséquence en est que nos résultats sont probablement partiels. Car sans une mesure de leur incidence sur la performance environnementale, la recherche d'un administrateur environnementaliste est une démarche inachevée. Des recherches futures devraient donc permettre de lever cette insuffisance.

Nous pensons ici à des recherches pour déterminer la ressource spécifique que chaque administrateur apporte au CA. Certaines études qui ont utilisé la théorie de la dépendance envers les ressources avaient déjà envisagé cette

possibilité (Boyd, 1990 ; Hillman *et al.*, 2009 ; Mizruchi et Stearns, 1994). Des études ultérieures pourraient ainsi catégoriser les administrateurs environnementalistes en établissant des profils types. En effet, tous les environnementalistes n'ont pas la même expertise. Certains ont une meilleure expérience légale ou réglementaire, d'autres ont une meilleure connaissance technique ou scientifique, et d'autres encore se distinguent par une grande habileté managériale (capacité à négocier). Une typologie d'administrateurs environnementalistes permettrait, à coup sûr, de savoir de quelle ressource environnementale spécifique le CA est doté et donc de tracer plus aisément un lien avec la performance environnementale mesurée.

Le processus de sélection de l'échantillon mérite également une certaine attention. Les résultats que nous avons obtenus peuvent contenir divers biais. Des projets de recherche future devraient mieux contrôler ces derniers. Par exemple, le design de recherche appelé « pairing » est excellent pour éliminer les biais de taille ou les biais de secteur. Le « matched pairs design » suppose de constituer, à partir du groupe d'observation, un groupe de contrôle ayant les mêmes caractéristiques que le premier. Kassinis et Vaféas (2002), par exemple, ont utilisé un tel design dans leur étude. Ils ont constitué leur groupe de contrôle sur la base du code SIC pour l'appartenance à la même industrie et le montant des ventes comme un indice de taille de la firme. La comparaison se fait donc sur des groupes possédant des caractéristiques nettement plus semblables. Nous n'avons pas utilisé ce design de recherche, car l'échantillon des firmes du classement de *Newsweek* contenait déjà l'ensemble des firmes susceptibles d'être appariées les unes aux autres. Le « pairing » serait adéquat avec, par exemple, le classement des 50 firmes canadiennes les plus citoyennes de *Corporate Knights*, dont on peut plus aisément constituer un groupe contrôle avec des firmes équivalentes ne faisant pas partie dudit classement.

Il serait également intéressant, pour les recherches futures, de mener des études sectorielles. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, les problèmes environnementaux ne se posent pas avec la même acuité dans tous les secteurs

d'activité. Le cas de l'industrie pétrolière offre une bonne opportunité pour investiguer cette possibilité. C'est au sein du CA des entreprises de cette industrie que les premiers environnementalistes ont siégé. Une étude ultérieure permettrait donc de savoir si l'engouement suscité par la cooptation de ces environnementalistes, après le scandale de l'Exxon Valdez, est rentré dans les habitudes ou bien il s'agissait juste d'un effet d'annonce destiné à faire baisser la pression émanant de l'opinion publique. Ce qui suppose de suivre la composition du CA au fil du temps.

Le temps serait ainsi une variable qui doit tenir une place de choix au sein de recherches qui investiguent le lien entre les attributs des administrateurs et la performance environnementale. Elle nous apparaît même comme incontournable pour évaluer avec conviction la conséquence d'avoir un environnementaliste sur le CA. En effet, on peut imaginer que la cooptation d'un administrateur environnementaliste peut servir à reconquérir une certaine légitimité perdue par la firme (ce fut le cas avec les premiers administrateurs environnementalistes). Il y a également le cas où la présence d'un environnementaliste au CA contribue effectivement à améliorer la performance environnementale de la firme. Ces deux situations nous poussent à considérer que l'impact d'un administrateur environnementaliste ne peut être visible qu'avec le temps.

C'est pour cela que nous suggérons, pour les recherches futures, l'application du principe en vigueur dans les études d'événement. Pour mesurer, par exemple, les effets sur le cours boursier de certaines annonces (possibilité de bénéfices, distribution de dividendes, remplacement de dirigeants incompetents etc.), on regarde l'évolution du cours boursier deux ou trois jours avant l'annonce, le jour de l'annonce, et deux ou trois jours après l'annonce. Il paraît possible de procéder de manière similaire pour la performance environnementale, dans la mesure où les administrateurs sont nommés pour une durée bien déterminée (4 ans en moyenne). Dans ce cas, la performance environnementale serait mesurée en trois étapes : deux ou trois années avec l'entrée de l'environnementaliste dans le CA, l'année fiscale suivant son entrée dans le CA, et deux ou trois années après

son entrée dans le CA. Cela permettrait de dégager une tendance et de constater la survenance ou non d'un impact. Les classements de *Newsweek* et *Corporate Knights* sont annuels et assez réguliers. Cela rend donc concrète la faisabilité d'un tel projet de recherche future.

ANNEXE I

PREMIERS ADMINISTRATEURS ENVIRONNEMENTALISTES.

LEADERSHIP IN ENVIRONMENTAL INITIATIVES		
Environmentalists on Boards		
Company	Environmental Director	Affiliation
Ashland Oil Inc.	Patrick Noonan	President, Conservation Fund
Atlantic Richfield Co.	Frank Boren	Conservation Fellow, World Wildlife Fund/Conservation Fund
Baxter International Inc.	James Ebert	Director, Chesapeake Bay Institute
Chevron Corp.	Bruce Smart	Senior Counselor, World Resources Institute
Dexter Corp.	Jean-François Saglio	Former Director, French Administration of Environment Protection
Du Pont Co.	William Reilly	Former Administrator, U.S. Environmental Protection Agency
Exxon Corp.	John Steele	Senior Scientist, Woods Hole Oceanographic Institution
Metaclad Corp.	Alan John Borner	Founding Director, National Association for Environmental Management
Monsanto Co.	William Ruckelshaus	Former Administrator, EPA
Niagara Mohawk Power Corp.	Bonnie Guiton	President and CEO, Earth Conservation Corps
Union Carbide Corp.	Russell Train	Chairman, World Wildlife Fund; Former Administrator, EPA
Waste Management Inc.	Kathryn Fuller	President, World Wildlife Fund and Conservation Foundation (presently on leave from the board)
Weyerhaeuser Co.	William Ruckelshaus	Former Administrator, EPA

Sources: *Directors & Boards; Directorship; The Wall Street Journal*

One of the Valdez Principles asks that companies appoint members of environmental organizations to their boards.

Source : Cahill et Engelman (1993).

ANNEXE II
RÉSULTATS STATISTIQUES

Statistiques de groupe

groupe		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
adm	3	20	,45	2,012	,450
	4	20	,35	1,565	,350

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
adm Hypothèse de variances égales	,137	,713	,175	38	,862	,100	,570	-1,054	1,254
Hypothèse de variances inégales			,175	35,829	,862	,100	,570	-1,056	1,256

LÉGENDE

Groupe 3 : Environmental leaders

Groupe 4 : Environmental laggards

ANNEXE III

BACKGROUND DE M. REED E. HUNDT.

Mr. Reed E. Hundt is a Principal at Charles Ross Partners, LLC. Mr. Hundt serves as an Advisor of LaunchBox Digital. He is a Senior Advisor at GTCR Golder Rauner, L.L.C. Mr. Hundt is a Senior Advisor on Information Industries at McKinsey & Company, Inc. since 1998. In addition, he serves as a Special Advisor at Madison Dearborn Partners, LLC. Mr. Hundt joined Charles Ross Partners, LLC in November 1997 and is responsible for providing consulting and investment advice on telecommunications at. He joined GTCR Golder Rauner, L.L.C. in 2009. He served as a Special Advisor at The Blackstone Group since 2000 and as a Venture Partner at Benchmark Capital since 1999. He was an Advisor at Infinera and was also a Director of Infinera since February 21, 2007. Mr. Hundt is a recognized expert in the field of telecommunications and has three decades of legal, government, and communications industry experience. Previously, he served as a Partner at the Washington D.C. office of Latham and Watkins, where his work involved legal and regulatory issues in emerging technologies, such as cellular telephones, direct broadcast satellite, and interactive television. While at Latham and Watkins, Mr. Hundt helped to establish the telecommunications practice, serving such clients as Hughes Communications, the Wireless Cable Association, and Vanguard Cellular Systems. In addition to his work at Latham, he served as an Attorney to the United States Court of Appeals, the NAACP Legal Defense Fund, and the Lawyers Committee for Civil Rights. Mr. Hundt serves as a Director of Serious Materials, SunEdison, Telegent Systems, Data Domain, Inc., Vanu, Inc., Tropos Networks Inc., and Access Spectrum, LLC. He is a Director and Member of Advisory Board of Benchmark Capital. Mr. Hundt serves as the Co-Chair for The Coalition for Green Bank. He has been a Director of Intel since 2001 and is the Chairman of the Compensation Committee of the Board. Mr. Hundt is a Director of Ascend Communications Inc. since July 1998. He also serves as a Member of Advisory Board of, Core Capital Partners. He served as a Director of Novell, Inc. He served as a Director of

Allegiance Telecom Inc. since March 1998, Openwave Systems Inc. (formerly, Phone.com Inc.) since April 1999, Expedia Inc. since March 2002, and NorthPoint Communications Group, Inc. from May 1998 to March 30, 2001. Mr. Hundt served as a Member of Intel Policy Advisory Board, from 1999 to 2001 and was the on the Board of multiple startups. He was a Director of Polyserve, Inc., Entrisphere Inc., Megisto Systems, Inc., Pronto Networks, Inc., and Allegiance Telecom. Inc. Mr. Hundt was a Member of the Advisory Board of Sonexis, Inc. and WhisperWire Inc. He was the Chairman of the Federal Communications Commission (FCC) from 1993 to 1997, for the United States. Mr. Hundt helped negotiate the World Trade Organization telecommunications agreement, opening markets in 69 countries to competition and dropping barriers to foreign investment. He presided over the implementation of the historic Telecommunications Act of 1996. Mr. Hundt played a significant role in making the largest single national commitment to K-12 education in America's history. Under his administration, the FCC raised more than \$12 billion for the United States Treasury through competition-creating spectrum auctions. He is a Member of Advisory Board of Crescent Financial Partners, Inc. Mr. Hundt has also been a Co-Chairman of The Forum on Communications and Society at The Aspen Institute. He was a Member of President Barack Obama's Presidential Transition Team, where he was the economic agency review group head. Mr. Hundt teaches a seminar at the Yale Law School and the Yale School of Management, where he serves on the Advisory Committee. He clerked for the late Chief Judge Mr. Harrison L. Winter of the United States Court of Appeals for the Fourth Circuit and is a Member of the District of Columbia, Maryland, and California bars. He is the Author of *You Say You Want a Revolution: A Story of Information Age Politics and The Crisis of American Entrepreneurship*. Mr. Hundt's most recent book, *In China's Shadow, The Crisis of American Entrepreneurship*, was published last October by the Yale University Press. He received the Helen Keller Outstanding Service Award from the American Foundation for the Blind, for creating the FCC's Disabilities Issues Task Force and other efforts to include disabled Americans in the communications revolution. Mr. Hundt has also

received awards from numerous children's foundations, including Children Now, Parents' Choice, and from national elementary and secondary school organizations. He holds a J.D., magna cum laude, from Yale Law School in 1974, where he was a Member of Executive Board of the Yale Law Journal and a B.A., magna cum laude, with exceptional distinction, in History from Yale College in 1969.

Source : [site internet investing.businessweek.com](http://site.internet.investing.businessweek.com)

ANNEXE IV

BACKGROUND DE M. ALEXANDER A. KARSNER.

Alexander “Andy” Karsner has recently completed a remarkable tenure as America’s ninth assistant secretary of energy for efficiency and renewable energy and has resumed his career as an energy infrastructure developer and financier. He has been named to the board of directors of Applied Materials (the world’s leading nanomanufacturer and supplier to the global solar industry), to the University of Chicago Board of Trustees overseeing Argonne National Laboratory, as a distinguished fellow of the Council on Competitiveness, and to the advisory boards to the Automotive X Prize and Freedom Prize.

In the recently released best seller *Hot, Flat, and Crowded*, Tom Friedman’ cites that Karsner’s “breadth and knowledge of energy financing is unrivalled.” His counsel and voice continue to be actively sought by business, academic, industry, diplomatic and political leaders worldwide.

While serving as U.S. assistant secretary of energy, Karsner managed the approximately \$2 billion annual federal applied science, research, development and deployment portfolio, promoting marketplace integration of renewable and environmentally sound energy technologies for transportation, generation and efficiency.

Karsner served as the Department of Energy’s lead official and a principal U.S. representative to the international climate change negotiations for the “Bali Roadmap” toward crafting a post-2012 global framework to succeed the Kyoto Protocol. He led the administration’s efforts to develop and implement key presidential energy initiatives, launched prominently in three consecutive State of the Union Addresses. These include the:

Energy Independence and Security Act of 2007 to enhance security and reduce America’s dependency on and use of gasoline by 20 percent with an unprecedented size, scope, and timetable for alternative fuels mandates, 40

percent elevation of vehicle efficiency (CAFE) standards, and record increases in building and appliance standards, including a phase-out of incandescent lighting.

Advanced Energy Initiative (AEI) to increase funding, rebalance R&D priorities, and accelerate commercialization of technological breakthroughs, fundamentally enlarging our national vision, and plans, and implement metrics for scaling generation, transportation and efficiency technologies at unprecedented rates.

Major Economies Process to deepen and accelerate multilateral engagement amongst the heads of state of the world's 17 largest economies responsible for 80 percent of global industrial output and emission, and build consensus on specific principles of energy and environment to enable a new global framework.

In addition to advancing renewable and efficient technology, Karsner bore primary responsibility for regulation, education, conservation and efficient use of our nation's energy resources, including federal energy management and procurement, national building codes, appliance standards, and the ENERGY STAR® program, among others. The U.S. Green Building Council, the U.S. Energy Association Efficiency Forum and the Alliance to Save Energy have honored Karsner for his extraordinary record of public leadership on efficiency.

Previously, Karsner served as an international energy developer and entrepreneur in the private sector on a wide range of technologies, including heavy fuel oil, distillates, natural gas, coal, wood waste/biomass, wind energy, solar power and distributed generation based upon renewable technologies. He has been responsible for equity investing, asset development, operations and commodities management, managing and financing large-scale power projects in North America, Asia, the Middle East and North Africa, including first-of-a-kind private infrastructure financings in the Philippines and Pakistan. He has personally led and participated in financial closings in excess of a half-billion dollars and has contributed to significant technology diffusion, job creation and new company startups in both the developed and developing worlds.

Karsner was a Rotary International Fellow and received an Master of Arts from Hong Kong University. He graduated with honors from Rice University and subsequently received prestigious recognition as an Outstanding Alumnus. Karsner and his wife were based in London and Hong Kong for 12 years. They are multilingual, have visited every continent and more than a hundred nations for work and pleasure, and reside with their growing family in Alexandria, Va.

Source : [site internet compete.org](http://site.internet.compete.org)

ANNEXE V

BACKGROUND DE M. JAMES C. MORGAN.

James C. Morgan is chairman emeritus of Applied Materials. He previously served as chairman of the board from 1987 to 2009 and as chief executive officer from 1977 to 2003. Prior to joining Applied Materials as president in 1976, he was a senior partner with WestVen Management, a private venture capital partnership affiliated with the Bank of America Corporation. Prior to WestVen, he was with Textron, a leading diversified manufacturing company.

With one of the longest tenures of any FORTUNE 500 CEO, Mr. Morgan has an extensive history in business and philanthropy. Mr. Morgan is a recipient of the 1996 National Medal of Technology for his industry leadership and for his vision in building Applied Materials into the world's leading semiconductor equipment company, a major exporter and a global technology pioneer which helps enable the Information Age. Awarded by the President of the United States, the Medal of Technology recognizes technological innovators who have made lasting contributions to America's competitiveness and standard of living. Among his many honors, Mr. Morgan is a recent recipient of the prestigious IEEE Robert N. Noyce Medal for his vision and leadership that transformed Applied Materials into an innovation leader and global partner for advancing microelectronics manufacturing technology. He received the Semiconductor Industry Association (SIA)'s Robert N. Noyce

Award, the association's highest honor, for outstanding achievement and leadership in support of the U.S. semiconductor industry; and the Silicon Valley Leadership Group Spirit of Silicon Valley Lifetime Achievement Award for his ethics, community engagement and business success.

In 2003, Mr. Morgan was sworn in by President George W. Bush as vice chairman of the President's Export Council, the premier national advisory body on international trade. He was appointed to the 2002 U.S.-Japan Private Sector Government Commission and co-chaired the sessions on corporate governance.

From 1996 to 1997, Mr. Morgan served on the Commission on U.S.-Pacific Trade and Investment Policy which advised President Bill Clinton and Congress on steps the United States should take to achieve significant additional market access and improve trade relationships in the Asia-Pacific region. From 1988 to 1992, he served on the National Advisory Committee on Semiconductors, which advised President George H. W. Bush and Congress on a national strategy to strengthen competitiveness of the U.S. semiconductor industry.

Mr. Morgan has been recognized around the world for his leadership in the community. Recently, as co-founders of the Northern Sierra Partnership, Jim and his wife Becky have focused their efforts on conserving bio-diverse land in the California Sierra Nevada Mountains. He is active with the Nature Conservancy, a global nonprofit organization which focuses on programs "Protecting Nature and Preserving Life", serving as a member of the board of directors, past co-chair of its Asia-Pacific Council, and as a trustee of the Nature Conservancy of California. Mr. Morgan is an advisory board member for the Center for Science, Technology, and Society at Santa Clara University. Instrumental in the creation of the Tech Museum Awards which launched in 2000, Mr. Morgan inspired the program's James C. Morgan Global Humanitarian Award, which honors individuals whose broad vision and leadership help address humanity's greatest challenges. He formerly was a member of the board of directors of Cisco Systems, Inc. from 1998 to 2006 and is director emeritus and past president of Semiconductor Equipment and Materials International (SEMI), the first global trade association. Mr. Morgan is a past board member of the American Electronics Association (AEA), the National Center for APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) and of SEMI/SEMATECH, the association of U.S. equipment companies which supplies advanced systems to the SEMATECH chipmaking consortium. Mr. Morgan is a member of the World Presidents' Organization. From 1994 to 1996, he was a board member of Joint Venture: Silicon Valley, a leading community public/private collaborative. From 1986 to 1991 he was co-chairman of the Japan-Western U.S. Association. Mr. Morgan's contributions have been honored by

many business, education and community organizations throughout his career.

Source : site internet de Applied Materials.

ANNEXE VI

BACKGROUND DE M. ARTHUR KERN.

Mr. Arthur H. Kern was a Co-founder and Chief Executive Officer of American Media, a group owner of commercial radio stations sold to AMFM (now part of Clear Channel Communications) in October 1994. Mr. Kern is an investor in several media and marketing companies. He serves as the Chairman of American Media. From 1969 to 1986, Mr. Kern served in a variety of television management positions with Group W/Westinghouse Broadcasting Company. Mr. Kern has been a Member of the board of Directors of Yahoo! Inc., a global Internet company, and Northwest Broadcasting Inc. since January 1996. Mr. Kern serves as a Trustee of Environmental Defense Fund, Inc. He served as Director of Digitas Inc. since 1999 and served as its Lead Independent Director. He served as a Presiding Director of Yahoo! Inc. Mr. Kern holds a B.A. from Yale University.

Source : Site internet investing businessweek.com

ANNEXE VII

BACKGROUND DE Sir MARK MOODY STUART

Sir. Mark Moody-Stuart, KCMG, Ph.D., MA, FGS is In Charge of the evolution of the FTSE4Good index series at FTSE Group. Sir. Moody-Stuart serves as President of the Liverpool School of Tropical Medicine. Sir. Moody-Stuart has practical experience in Spain, Oman, Brunei and Australia. Sir. Moody-Stuart served as a Managing Director of Royal Dutch Shell plc from 1991 to 2001 and Chairman from 1998 to 2001. Sir. Moody-Stuart served as Chairman of Shell Transport and Trading Company, PLC from 1997 to 2001 and Managing Director from 1991 to 2001. He was involved in developing Shell's businesses in those countries, working with national governments to initiate a number of major projects as its most Senior Representative in Turkey and Malaysia. He served as a Co-Ordinator of Exploration and Production Operations outside North America at Shell since 1990. Sir. Moody-Stuart spent his entire working life with Shell, largely working in countries outside of Europe. He served as Non Executive Chairman of Anglo American PLC since December 1, 2002 until August 1, 2009. He has been Lead Outside Director at Accenture SCA since May 2002. He has been Lead Outside Director of Accenture plc, a General Partner of Accenture SCA since November 2002 and as its Director since October 2001. He has been a Director of Accenture UK Limited since 2001 and serves as its Lead Director. He has been a Director of Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco) since August 2007. He serves as a Member of Governing Board at Indian School of Business. He served as a Director of Anglo American Platinum Ltd. He served as Non-Executive Director of Anglo American plc from July 16, 2002 to July 2009. He served as a Director of Royal Dutch Shell plc. He served as an Independent Non Executive Director of HSBC Holdings PLC from 2001 to May 28, 2010. He served a Non-Executive Director of Shell Transport and Trading Company Ltd. since 2001 and previously served as its Director from July 1, 1991 to 2001. He served as a Member of Advisory Council for Global Compact of the UN Secretary-General from 2001 to 2004. He is Chairman of the Global Compact

Foundation. He was a Co-Chairman of the G8 Task Force on Renewable Energy from 2000 to 2001. He is a Governor of Nuffield Hospitals. He is a Director of UN Global Compact. He became a Knight Commander of the Order of St. Michael and St. George in June 2000. He is a Fellow of the Geological Society, the Royal Geographical Society and the Institute of Petroleum, which also awarded him the Cadman Medal in 2001. Sir. Moody-Stuart is an Honorary Fellow of St John's College Cambridge and the Society of Chemical Engineers. He has an Honorary Doctorate in Business Administration from Robert Gordon University, Aberdeen, an Honorary Doctorate of Law from the University of Aberdeen, an Honorary Doctorate of Science from Royal Holloway University of London and a Doctorate in Geology from Cambridge University.

Source : site internet investing businessweek.com

ANNEXE VIII

BACKGROUND DE M. NOBUYUKI IDEI.

Nobuyuki Idei, a member of Accenture's board of directors since February 2006, is chairman of the Advisory Board of Sony Corp. He has held this position since June 2005, when he stepped down as chairman and group CEO of the company. Prior to being appointed chairman and CEO in June 2000, Mr. Idei held a wide variety of leadership positions at Sony, including president and chief executive officer from 1999 to 2000 and president and representative director from 1995 to 1999. He has spent his entire professional career with Sony, joining the company after graduating from college in 1960.

Outside of Sony, Mr. Idei established his own management consultancy, Quantum Leaps Corp., in September 2006. It serves to nurture and develop technology-based venture companies, help corporate transformation and enhance Japanese competitiveness for the 21st century. Mr. Idei is a director of Baidu, a Chinese company, and director of FreeBit Co., Ltd., a Japanese company. Since June 2007, he has also served as chairman of the National Conference on Fostering Beautiful Forests in Japan. Mr. Idei played a key role in moving Sony into the digital age and in developing and enhancing Sony's renowned design and brand image throughout his career. He oversaw the areas of corporate communications and advertising as a director and then managing director of Sony Corp. from 1989 to 1995.

With his strong background in international marketing, Mr. Idei contributed significantly to Sony's reputation as one of the worldwide leaders in the consumer audio-video industry as deputy senior general manager, Video Group (1986) and senior general manager, Home Video Group (1988). He was instrumental in Sony's involvement in the computer business and was a key figure in the establishment of Sony's compact disc market and the strengthening of Sony's consumer VCR business. Internationally he was active in the establishment of

Sony's European market presence, particularly through the opening of Sony France in the late 1960s and early 1970s.

Mr. Idei has served on the boards of Nestlé S.A., Electrolux and General Motors. He was counselor to the Bank of Japan from April 1999 to March 2007. From May 2003 to May 2007, he was vice chairman of Nippon Keidanren (Japan Business Federation), where he served as chairman of the Committee on Administrative Reform. He was a member of the IT Strategy Council, an advisory committee to Japan's Prime Minister, from July 2000 to February 2005 and served as the Council's chairman from July to November 2000. Mr. Idei received a B.S. degree in economics and politics from Waseda University in Tokyo in 1960. He also attended L'Institute des Hautes Etudes Internationales in Geneva, Switzerland, and is fluent in English and French.

Source : Site internet de Accenture

ANNEXE IX

BACKGROUND DE M. MICHAEL GROBSTEIN.

Mr. Grobstein, age 68, is a retired Vice Chairman of Ernst & Young LLP, an independent registered public accounting firm. Mr. Grobstein worked with Ernst & Young from 1964 to 1998, and was admitted as a partner in 1975. He served as a Vice Chairman-International Operations from 1993 to 1998, as Vice Chairman-Planning, Marketing and Industry Services from 1987 to 1993, and Vice Chairman-Accounting and Auditing Services from 1984 to 1987. He serves on the Board of Trustees and Executive Committee and is the Treasurer of the Central Park Conservancy. He also serves on the Board of Directors of the Peer Health Exchange.

Source : site internet de Bristol Myers Squibb

ANNEXE X

BACKGROUND DE M. ALAN J. LACY.

Mr. Alan J. Lacy is the President and Chief Executive Officer of Sears Roebuck & Co. since October 2000. Mr. Lacy serves as the Chief Executive Officer of Sears Home Improvement Products, Inc. He was In-charge of Lands' End apparel division, the independently owned dealer stores, the Orchard Supply hardware chain on the West Coast, online and catalog operations, and home and financial services of Sears Holdings Corp. since March 2005. Mr. Lacy is a Senior Advisor at Oak Hill Capital Partners. He consults across the firm's private equity portfolio and will work closely with the firm's consumer, retail, and distribution industry group. Mr. Lacy served as the Chief Executive Officer of Sears Holdings Corporation until September 30, 2005. He served as the Chief Executive Officer of Sears Home Services Group. At Sears, Roebuck & Co., Mr. Lacy served as the President, Services of Sears, Roebuck and Co. from 1999 to October 2000, the President of Credit from 1997 to 1999 (additionally Chief Financial Officer from 1998 to 1999). He has been the Chairman of Sears Roebuck & Co., a holding of Sears Canada Inc., since December 2000. Mr. Lacy served as the Chairman of Sears Canada Inc., from March 2005 to July 29, 2006. He served as a Vice Chairman, Director and a Member of Office of the Chairman of Sears Holdings Corporation from September 2005 to July 29, 2006. Mr. Lacy has been a Director of Western Union Financial Services, Inc. since August 28, 2006. He has been a Director of Sears Roebuck & Co. since 2000. Mr. Lacy is a Director and Member of the Audit Committee at Bristol-Myers Squibb Co. He served as an Independent Director of Sears Canada Inc., from 2000 to July 29, 2006.

Source : site internet investing businessweek.com

ANNEXE XI

BACKGROUND DE M. JAMES RUBIN.

Mr. Rubin joined the Office Depot Board of Directors in June 2009. He is a Senior Partner of BC Partners, which he joined in May 2008 from One Equity Partners, where he was a founding partner since its inception in 2001. Mr. Rubin originated and executed transactions in a variety of industries with a particular focus on healthcare and business services and was also responsible for building One Equity's practice in India. Prior to forming One Equity, Mr. Rubin was a Vice President with Allen & Company Incorporated, a New York merchant bank specializing in media and entertainment transactions and advisory work. From 1996 to 1998, he held a number of senior policy positions with the Federal Communications Commission. Mr. Rubin is currently a Board Member of Intelsat Ltd, the leading international provider of fixed satellite services, and of two New York City non-profits: Common Ground Communities and Echoing Green, and serves on the Board of The Dalton School.

Source : site internet Officedepot.com

ANNEXE XII

BACKGROUND DE M. JAMES E. ROGERS.

Mr. James (Jim) E. Rogers, Jr., serves as Chairman, President, and Chief Executive Officer of Duke Energy Corporation. Mr. Rogers has more than 20 years of experience as the Chief Executive Officer in the electric utility industry. He served as Chief Executive Officer of Hooker Furniture Corp. He served as President and Chief Executive Officer of Duke Energy following the merger of Duke Energy and Cinergy in April 2006. Before the merger, Mr. Rogers served as Cinergy's Chairman and Chief Executive Officer for more than 11 years. Prior to the formation of Cinergy, he joined PSI Energy in 1988 as the company's Chairman, President and Chief Executive Officer. Mr. Rogers served as Deputy General Counsel for litigation and enforcement for the Federal Energy Regulatory Commission (FERC); Executive Vice President of Interstate Pipelines for the Enron Gas Pipeline Group; and as a partner in the Washington, D.C., office of Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld. Prior to those appointments, he served as assistant to the chief trial counsel at FERC; as a law clerk for the Supreme Court of Kentucky; and as assistant attorney general for the Commonwealth of Kentucky, where he acted as intervener on behalf of state consumers in gas, electric and telephone rate cases. He was also a reporter for the Lexington (Kentucky) Herald-Leader. In the course of his career, Mr. Rogers has served more than 40 cumulative years on the boards of Fortune 500 companies. He is currently a director of Cigna Corp. and Applied Materials Inc. He served as a Director of Duke Realty Corporation, Cinergy Corp., PSI Energy, Bankers Life Holding Corporation, Irkutskenergo AO, Indiana National Bank and Fifth Third Bancorp. He is past chairman and ex officio member of the Executive Committee of the Edison Electric Institute; and current chairman of the Institute for Electric Efficiency. He serves as a Member of the board of directors at the Nuclear Energy Institute and is a Board Member of the Institute of Nuclear Power Operations and the World Association of Nuclear Operators (WANO). Mr. Rogers also serves on the boards of the U.S. Chamber of Commerce, the Business Roundtable, the

National Coal Council, the National Petroleum Council, and the Nicholas Institute for Environmental Policy Solutions. Mr. Rogers is the Chairman of the Edison Foundation and co-chair of the National Action Plan for Energy Efficiency and the Alliance to Save Energy. He serves on the board of directors and the Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development. He is also a Member of the Honorary Committee of the Joint U.S.-China Cooperation on Clean Energy (JUCCCE). He has testified 21 times on energy and environmental policies before congressional committees. In 2009, Mr. Rogers was honored with EnergyBiz magazine's Chief Executive Officer of the Year EnergyBiz KITE Award (Knowledge, Innovation, Technology, Excellence). In 2007, he was named the energy industry's Chief Executive Officer of the Year by Platts and Business Person of the Year by the Charlotte Business Journal. Mr. Rogers also serves on numerous civic boards and has published numerous articles on energy and environmental issues. He is a Board Member of Foundation For The Carolinas and co-chair of an Arts & Science Council (ASC) initiative to enrich cultural resources in the Charlotte area. He served as a Director of American Gas Association. Mr. Rogers attended Emory University and earned a bachelor of business administration and a juris doctor degree from the University of Kentucky, where he was a Member of the Kentucky Law Journal and Beta Gamma Sigma National Honor Society. He was named to the Hall of Fame at the Carol Martin Gatton College of Business and Economics and the Hall of Fame of the College of Law, both of the University of Kentucky. Mr. Rogers has been honored with various awards and recognition: The Jan. 5, 2009, edition of Newsweek named Rogers to The Global Elite list, "The 50 Most Powerful People in the World," saying "The Chief Executive Officer of Duke Energy could make dreams of renewable power a reality." He received the 1996 Energy Daily Corporate Leadership Award; the 1998 Hebrew Union College Cincinnati Associates Tribute Honoree; the 2004 National Conference for Community and Justice (NCCJ) Distinguished Service Citation; the 2005 Keystone Center Leadership in Industry Award; the 2005 Ronald McDonald House Lifetime Achievement Award; the 2006 Human Relations Award from the American

Jewish Committee, Cincinnati Chapter; and the 2007 Ellis Island Medal of Honor. He has also received an honorary doctor of law degree from Indiana State University, an honorary doctor of business administration degree from Marian College in Indianapolis, Ind., and an honorary doctor of humane letters degree from Queens University of Charlotte.

Source: site internet investing businessweek.com

ANNEXE XIII

BACKGROUND DE M. PHILIP R. SHARP.

Philip R. Sharp

AKA Philip Riley Sharp

Born: 15-Jul-1942

Birthplace: Baltimore, MD

Gender: Male

Religion: Methodist

Race or Ethnicity: White

Sexual orientation: Straight

Occupation: Politician

Party Affiliation: Democratic

Nationality: United States

Executive summary: Congressman from Indiana, 1975-95

Wife: Marilyn

High School: Wendell Willkie High School, Elwood, IN (1960)

University: DePauw University (attended 1961)

University: BS, School of Foreign Service, Georgetown University (1964)

University: Exeter College, Oxford University (graduate study, 1966)

University: PhD, Georgetown University (1974)

Professor: Ball State University (1969-74)

Teacher: Lecturer in Public Policy, John F. Kennedy School of Government (1995-2001)

Resources for the Future President (2005-)

US Congressman, Indiana 2nd (3-Jan-1983 to 3-Jan-1995)

US Congressman, Indiana 10th (3-Jan-1975 to 3-Jan-1983)

Congressional Staff Aide to Sen. Vance Hartke (1964-69)

Member of the Board of Cinergy

Member of the Board of Duke Energy (2007-)

John Kerry for President

Source: Site internet nndb.com

ANNEXE XIV

BACKGROUND DE M. FREDERICK M. BERNTHAL.

Frederick M. Bernthal

Born: 10-Jan-1943

Birthplace: Sheraton, WY

Gender: Male

Race or Ethnicity: White

Sexual orientation: Straight

Occupation: Administrator

Nationality: United States

Executive summary: President, Universities Research Association

Wife: (one child)

University: BS Chemistry, Valparaiso University (1964)

University: PhD Nuclear Chemistry, University of California at Berkeley (1969)

Professor: Chemistry and Physics, Michigan State University (1970-78)

Universities Research Association President (1994-)

National Science Foundation Deputy Director (1990-94)

US State Department Asst. Secretary for Oceans, Environment and Science
(1988-90)

US Official Member, Nuclear Regulatory Commission (1983-88)

Congressional Staff Chief Legislative Asst. to Sen. Howard Baker (1980-83)

Congressional Staff Legislative Asst. to Sen. Howard Baker (1978-79)

Member of the Board of PPL (1997-)

American Chemical Society

American Physical Society

Bush-Cheney '04

John McCain 2008

Sigma Xi Scientific Research Society

Source: site internet de nndb.com

ANNEXE XV

BACKGROUND DE M. SVEN SANDSTROM.

Mr. Sven Sandstrom serves as Treasurer of the World Conservation Union (IUCN). Mr. Sandstrom serves as an adviser to Hand in Hand, a development organization in India. From 1969 to 1972, he worked as Research Associate at Massachusetts Institute of Technology and Harvard Business School. He served as Managing Director of The World Bank Group from 1972 to 2002. During his 30-year career with the World Bank, he initially served in the transport, water and sanitation, and urban development sectors, and subsequently held management positions in all of World Bank's operational regions. Mr. Sandstrom served as the Consultant and an Advisor to several European government ministries and private companies. He serves as Chairman of funding negotiations for the African Development Bank and the Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria. He has been an Independent Director of The AES Corporation, since October 2002. Mr. Sandstrom serves as a Director of Hifabgruppen AB in Sweden. Since 2001, Mr. Sandstrom has been a Director and Adviser at private corporations and public institutions in Europe, Africa, Asia and USA including, the European Commission, the African Development Bank and the International Union for the Conservation of Nature. He has been designated an Audit Committee Financial Expert pursuant to Section 407 of the Sarbanes Oxley Act. He is a Member of the Governing Council of the World Conservation Union (IUCN). Mr. Sandstrom graduated from the Royal Institute of Technology in Stockholm (Dr.Sc. in civil engineering), Stockholm School of Economics (M.B.A.), and the University of Stockholm (B.A.).

Source: site internet investing businessweek.com

ANNEXE XVI

BACKGROUND DE Mme KATHLEEN A. McGINTY.

Kathleen Alana (Katie) McGinty is an American environmentalist and government official. A protege of Vice President Al Gore, she became a key environmental adviser to President Bill Clinton. Later, she served as Secretary of Pennsylvania Department of Environmental Protection in the Cabinet of Governor Ed Rendell. Prior to the nomination of Lisa P. Jackson, she was mentioned as a possible _____ Administrator under President Barack Obama,^[1] and as a possible candidate to succeed Ed Rendell as Governor of Pennsylvania, but was not a candidate in the 2010 election.^[2]

Early life and education

The ninth of ten children of a retired police officer and a hostess, McGinty was born in Philadelphia. She graduated High School from St. Hubert Catholic High School for Girls, in Northeast Philadelphia. She graduated from Saint Joseph's University with a chemistry degree and from Columbia University with a law degree.^[3]

Career

McGinty was an aide to Gore while he was in the Senate. She accompanied him to the White House, where she became the first woman to chair the White House Council on Environmental Quality. She went on to become the founding director of the White House Office on Environmental Policy, coordinating policymaking across environmental agencies.

She left the Clinton Administration and visited India for a year-long Senior Visiting Fellowship with the Tata Energy Research Institute in 1999. She then returned to service with Vice President Al Gore as a counselor during the presidential campaign and joined the Democratic National Committee as a senior policy adviser.

In the private sector, McGinty became vice president for asset management at financial firm Natsource LLC, which specializes in energy transactions. She was named a director of Proton Energy Systems Inc, which develops fuel cell infrastructure, and advised a European venture capital firm in the area of clean energy.

Governor Rendell appointed McGinty to head the state Department of Environmental Protection (DEP), a 2,000-employee agency, in 2003.^[4] She has drawn praise from environmentalists for major efforts to reduce pollution and lure non-polluting businesses. Among her achievements was winning limitations on mercury emissions from coal-fired power plants and reducing toxic emissions from cars sold in the state. On the other hand, some in the business community have criticized her for a lack of realism in the regulation process. Her resignation was announced on July 11, 2008.^[5]

McGinty currently serves on the Board of Trustees of St. Joseph's University.^[6] She is the founding partner of Peregrine Technology Partners LLC, a firm focused on the commercialization of clean technologies, a Director at NRG Energy, Inc., a leading wholesale power company, and an Operating Partners at Element Partners, a cleantech private equity firm.^[7]

Source: site internet Wikipedia.org

ANNEXE XVII

BACKGROUND DE M. RICHARD L. SANDOR.

Richard L. Sandor is chairman and CEO of Environmental Financial Products LLC, which specializes in inventing, designing, and developing new financial markets with a special emphasis on investment advisory services.

A financial innovator known as the "father of financial futures," Sandor has been at the epicenter of environmental and financial markets for more than four decades. He founded the Climate Exchange family of companies, including the Chicago Climate Exchange, the world's first and North America's only voluntary, legally binding greenhouse gas cap-and-trade system; the Chicago Climate Futures Exchange, the world's leading futures exchange for environmental products; and the European Climate Exchange, Europe's leading exchange operating in the European Union Emissions Trading Scheme. Additional global affiliates included the Tianjin Climate Exchange in China, the Montreal Climate Exchange in Canada and Envex in Australia.

Sandor is a Distinguished Professor of Environmental Finance and a member of the International Advisory Council at the Guanghua School of Management at Peking University; a lecturer in law at the University of Chicago Law School; and a member of the TERI School of Management Advisory Committee in India. Sandor previously taught at the University of California, Berkeley, Stanford University, Columbia University's Graduate School of Business and the Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University. While on sabbatical from Berkeley in the early 1970s, he served as vice president and chief economist of the Chicago Board of Trade. During that time, he earned the reputation as the principal architect of the interest-rate futures market. Sandor was honored by the city of Chicago in 1992 for his contribution to the creation of financial futures.

Time magazine honored Sandor as one of its "Heroes of the Environment" in 2007 and as one of its "Heroes for the Planet" in 2002, both for his work as the "Father of Carbon Trading" He is the recipient of the 2008 Financial Management

Association's Outstanding Financial Executive Award, Ernst & Young's 2009 Entrepreneur of the Year Award in the "green" category, and the 2010 John H. Dales Memorial Leadership in Environmental Markets Award from the Environmental Markets Association. Prior to the creation of the Chicago Climate Exchange, Sandor was a senior financial markets executive with Kidder Peabody, Banque Indosuez and Drexel Burham Lambert. Sandor is currently a director of American Electric Power and The Volatility Exchange. Sandor received his B.A. from the City University of New York, Brooklyn College, and his Ph.D. in economics from the University of Minnesota.

Source: [site internet de milkeninstitute.org](http://site.internet.de/milkeninstitute.org)

ANNEXE XVIII

BACKGROUND DE M. JOHN F. TURNER.

John F. Turner

Born: 3-Mar-1942

Birthplace: Moose, WY

Gender: Male

Race or Ethnicity: White

Occupation: Government, Business

Nationality: United States

Executive summary: Asst. Secy. of State for Oceans, 2001-05

University: BA Biology, University of Notre Dame (1964)

University: MS Wildlife Ecology, University of Michigan (1970)

US State Department Asst. Secy. for Oceans and International Environment
(2001-05)

The Conservation Fund President and CEO (1993-)

US Interior Department Director, US Fish and Wildlife Service (1989-93)

Wyoming State Senate

Triangle X Ranch, Grand Teton National Park

Member of the Board of Ashland (2006-)

Member of the Board of Bank of Jackson Hole (as Chairman)

Member of the Board of International Paper (2005-)

Member of the Board of Northeast Utilities

Member of the Board of Peabody Energy (2005-)

John McCain 2008

National Coal Council

National Wildlife Refuge Association Board of Directors

Trumpeter Swan Society

Source: site internet nndb.com

BIBLIOGRAPHIE

- Barnett, A. et B. Maniam. 2008. A Comparison of US Corporate Governance and European Corporate Governance. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 9, No. 2, pp. 23-30.
- Berle, A. A. et G. C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Berrone, P. et L. R. Gomez-Mejia. 2009. Environmental performance and Executive Compensation : An Integrated Agency-Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 1, pp. 103-126.
- Bhagat, S. et B. Black. 1999. The uncertain relationship between board composition and firm performance. *Business Lawyer*, Vol. 54, pp. 921-953.
- Bonn, I. et A. Pettigrew. 2010. Towards a dynamic theory of boards: An organisational life cycle approach. *Journal of Management & Organisation*, Vol. 15, No. 1, pp. 2-16.
- Boyd, B. 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 419-430.
- Caby, J. et G. Hirigoyen. 2005. *Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise*. Ed. Economica, Paris, 200 pages.
- Cahill, L. B. and S. P. Engelman. 1993. Bolstering the Board's Environmental Focus. *Directors & Boards*, Fall 1993, pp. 23-24.
- Cameron, K. S., M. U. Kim et D. A. Whetten. 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 222-240.
- Candeau, P. et R. Guir. 1979. Théorie de la séparation de la propriété et du contrôle et ethnicité. *Revue d'économie industrielle*, Vol. 10, 4^e trimestre, pp. 53-65.
- Certo, S. T., C. M. Daily et D. R. Dalton. 2001. Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26, pp. 33-50.
- Dallas, L. L. 1996. The relational Board: Three theories of corporate boards of directors. *Journal of Corporate Law*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-25.

- Dallas, L. L. 2003. "The Multiple Roles of Corporate Boards of Directors" in Boards of Directors. *San Diego Law Review*, Vol. 40, pp. 781-820.
- Daily, C. M. 1995. The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. *Journal of Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 1041-1056.
- Daily, C. M. et D. R. Dalton. 1993. Board of directors' leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17, pp. 65-81.
- Dicko, S. H. 2011. *Les trois niveaux de réseautage des membres du Conseil d'Administration : Le cas de Power Corporation du Canada*. Thèse de Doctorat en Administration des Affaires (sous la direction du Prof. Gaétan Breton), Université du Québec à Montréal.
- Eisenberg, T., S. Sundgren et M. T. Wells. 1998. Larger board size and decreasing value in small firms. *Journal of Financial Economics*, Vol. 48, No. 1, pp. 35-54.
- Erharhdt, N. L., J. D. Werbel et C. B. Shrader. 2003. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, Vol. 11, No. 2, pp. 102-111.
- Fama, E. F. et M. C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 301-325.
- Gill, M. S., T. S. Vijay et S. Jha. 2009. Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance: a Literature Survey. *IUP Journal of Corporate Governance*, vol. 8, No. 1, pp. 7-21.
- Godard, L. 2001. La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. *Cahier du FARGO* N°1010702, Juillet.
- Harisson, J.R., D. L. Torres et S. Kukalis. 1988. The changing of the Guard: Turnover and Structural Change in Top Management Positions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 2, pp. 211-232.
- Hillman, A. J., M. C. Withers et B. J. Collins. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 1404-1427.
- Hillman, A. J., A. A. Cannella et R. L. Paetzold. 2000. The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 235-255.
- Jensen, M. C. 1993. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, Vol. 48, No. 3, pp. 831-880.

- Jensen, M. C. et W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Kassinis, G. et N. Vaféas. 2002. Corporate Boards and Outside Stakeholders as Determinants of Environmental Litigation. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 399-415.
- Klein, A. 1998. Firm Performance and Board Committee Structure. *Journal of Law and Economics*, Vol. 41, No. 1, pp. 275-304.
- Koenig, G. 1998. *Les théories de la firme*. 2^{ème} Ed, Economica, Paris, 111 pages.
- Economist Intelligence Unit. 2008. *Under the spotlight: the transition of environmental risk management*. Rapport disponible à l'adresse internet suivante: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Under%20the%20spotlight.pdf
- Lipton, M. et J. W. Lorsch. 1992. A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, Vol. 48, pp. 59-77.
- Lynall, M. D., B. R. Golden et A. J. Hillman. 2003. Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 416-431.
- Maëder, R. 2001. Qui doit faire partie des conseils d'administration et des comités. in *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques* (sous la direction de Karine Le Joly et Bertrand Moingon). Édition Ellipses, Paris, pp. 46-63.
- Mckendall, M., C. Sanchez et P. Sicilian. 1999. Corporate Governance and Corporate Illegality: The effects of Board Structure on Environmental Violations. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 3, pp. 201-223.
- Miles, B. M. et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives* (traduction de la 2^e édition américaine par Martine Hlady Rispal). Editions De Boeck Université, Bruxelles, 626 pages.
- Mizruchi, M. S. 2004. Berle and Means revisited : The governance and power of large U.S. Corporations. *Theory and Society*, Vol. 33, pp. 579-617.
- Mizruchi, M. S. et L. B. Stearns. 1994. A longitudinal study of borrowing by large American corporations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 118-140.
- Murillo-Luna, J. L., C. Garcés-Ayerbe et P. Rivera-Torres. 2007. What Prevents Firm from Advancing in their Environmental Strategy. *International Advances in Economic Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 35-46.

Newsweek 2010 Green Ranking disponible à l'adresse électronique suivante : <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/10/18/green-rankings-us-companies.html>

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2004. *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Les Editions de l'OCDE, Paris, 74 pages.

Ong, C. H. et D. Wan. 2008. Three conceptual models of board role performance. *Corporate Governance*, Vol. 8, No. 3, pp. 317-329.

Peterson, C. A., J. Philpot et K. C. O'Shaughnessy. 2007. African-American Diversity in Boardrooms of the US Fortune 500: director presence, expertise, and committee membership. *Corporate Governance*, Vol. 15, No. 4, pp. 558-575.

Pfeffer, J. et G. Salancik. 1978. *The external control of organisations: a resource dependence perspective*. New York: Harper&Row.

Post, J. E et B. W. Altman. 1994. Managing the environmental change process : Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No.4, pp. 64-81.

Prado-Lorenzo, J. M. et I. M. Garcia-Sanchez. 2010. The Role of the Board of Directors in Disseminating Relevant Information on Greenhouses Gases. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, pp. 391-424.

Provan, K. G. 1980. Recognizing, Measuring, and Interpreting the Potential/Enacted Power Distinction In Organizational Research. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 549-560.

Rapport Brundtland. 1987. *Notre avenir à tous*. Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland, Avril 1987.

Rispaal, H. M. 2002. *La méthode des cas Application à la recherche en gestion*. Editions De Boeck Université, Bruxelles, 250 pages.

Rosenstein, S. et J. G. Wyatt. 1997. Inside Directors, Board effectiveness and Shareholder Wealth. *Journal of Financial Economics*, Vol. 44, No. 2, pp. 229-250.

Ross, S.A. 1973. The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem. *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 134-139.

Singh, V., S. Terjesen et S. Vinnicombe. 2008. Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ. *European Management Journal*, No. 26, pp. 48-58.

- Stanwick, P. A. et S. D. Stanwick. 2010. The Relationship Between Corporate Governance and Financial Performance: An empirical Study of Canadian Firms. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 16, No. 2, pp. 35-41.
- Wainberg, J. M. et M. I. Wainberg. 1987. *Duties and Responsibilities of Directors in Canada*. Sixth Edition, CCH Canadian Limited.
- Weimer, J. et J. C. Pape. 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 2, pp. 152-166.
- Zahra, S. A. et A. Pearce. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 291-334.
- Zaiem, I. 2005. Le comportement écologique du consommateur: Modélisation des relations et déterminants. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 40, No. 214-215, pp. 75-88.