

***L* a responsabilité
sociale
des entreprises**

ETUDES ET DOCUMENTS
ETUDES ET DOCUMENTS





***L*a responsabilité sociale des entreprises**

Propos recueillis par :

- Dominique FAUCONNIER
(Essor Consultants),
- Laurence d'OUVILLE et Jean-Paul PEULET
(chargés de mission Anact).

Février 2003

Introductionp.4
Dominique Fauconnier (Essor Consultants)

I - Genèse des concepts, panorama des enjeux selon les parties prenantes, évolutions des approches en "concurrence"p.7

I-1 • Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprisep.8
Par Michel Capron, Pr à l'Université Paris St Denis, et Président du Gr7 sur la RSE au sein du CFSMDD

I-2 • Panorama commenté des différents enjeux de la RSE pour les différentes parties prenantesp.11
Par Alain Jounot, Direction Environnement Développement de l'AFNOR, et coordonnateur du Comité sur l'intégration du Développement Durable dans le management des entreprises

I-3 • Principales approches et référentiels de RSE en "concurrence" : en quoi et comment l'Investissement Socialement Responsable entre en résonance et quelles sont ses perspectives ?p.16
Par Robin Edme, Administrateur d'EUROSIF

1-4 • La lutte actionnariale : quelques points de repèrep.30
Par Pierre Yves Gomez, Professeur de Management Stratégique, Directeur de la chaire Gouvernement Entreprise à l'École de Management, Lyon

II - Les différentes approches de la notation de la performance des entreprises en matière de RSEp.37

II-1 • Analyse comparée des différents champs strictement sociaux couverts par différents référentiels de RSE, concernant les politiques d'entreprises ...p.38
Par Charles-Henri Dubourg d'Optim-Ressources. Voir aussi en annexes.

II-2 • Bonnes performances sociétales et mauvaises notes : Performances et notation sociétales vont-elles de pair ?p.41
Par Françoise Quairel, Maître de Conférence à l'Université Paris-Dauphine, et co-auteur du rapport sur la RSE au Commissariat Général au Plan

II-3 • Vers une professionnalisation du marché de la notation sociétales des entreprises.....p.47
Par François Fatoux, Délégué Général de l'ORSE

II-4 • Evaluer les performances sociales, environnementales et sociétales des entreprises.....p.49
Par Nicole Notat, PDG de VIGEO

III - Les partenaires sociaux et la RSEp.53

III-1 • La Confédération Européenne des Syndicats prudente sur la RSEp.54

Par Jean Lapeyre, Secrétaire général Adjoint de la CES

III-2 • Légiférer ou négocierp.58

Par Denis Kessler, Vice-président Délégué du MEDEF

III-3 • L'acteur syndical, partie prenante du développement durablep.60

Par Pierre Bobe, Secrétaire confédéral à la CFDT

III-4 • L'épargne salariale et la RSEp.63

Par Bernard Saincy, Secrétaire Général de l'UGICT-CGT

III-5 • Regard syndical sur la pertinence des modèles d'évaluation de la responsabilité "sociale" des entreprisesp.65

Par Claude Cambus, Vice-Président de la CFE-CGC et Secrétaire Général de l'ORSE

IV - Au-delà des multinationales, qui est concerné par la RSE ?p.69

IV-1 • Un modèle en construction : celui des cimentiers à l'échelle mondialep.70

Par Bertrand Collomb, Président de LAFARGE

IV-2 • La RSE en Grande-Bretagne : quels enseignements tirer, en particulier pour les PME ?p.75

Par Brigitte Couvrat-Desvergnès, d'Optim-Ressources

IV-3 • Développement durable et management... Du concept au concret....p.79

Par Patrice Gaudineau, DRH de la holding SNCF-Participations

Annexesp.87

I • Nouvelle approche du "Social" pour les entreprises (champ couvert par les critères strictement sociaux de la RSE)p.88

Par Dominique Fauconnier (Essor Consultants),
Charles-Henri Dubourg & Brigitte Couvrat-Desvergnès (Optim-Ressources)

II • Consolidation du champ "social" (stricto sensu) de la RSE, tableau comparatif détaillé de sept référentiels (critères sociaux uniquement)p.90

Introduction

Dominique Fauconnier (Essor Consultants)

On pourrait rêver. Rêver qu'un travail de synthèse permette aujourd'hui de publier un ouvrage explicitant LE concept de "Responsabilité Sociale (ou Sociétale ?) des Entreprises" (R.S.E.), et surtout développant les prolongements de la théorie dans les aspects de mise en œuvre, leurs principales modalités illustrées, assortis d'une analyse sur les nouveaux rapports induits entre acteurs économiques et sociaux et les nouveaux jeux d'influence, l'impact à attendre - ou à susciter - sur les conditions nouvelles du travail...

Autant le dire d'entrée : le concept de RSE n'est pas stabilisé. Bien plus, par l'effet de l'enjeu assez considérable qu'il y a à envisager une "responsabilité" des entreprises qui s'étende bien au-delà des engagements vis-à-vis des actionnaires, d'une part, et du "simple" respect des règlements et conventions locales, d'autre part, une haute compétition d'influence semble engagée à l'échelle planétaire pour imposer telle vision (des concepts de RSE et de leurs implications), fédérer les acteurs (parties prenantes), et définir les rôles des acteurs nouveaux ou traditionnels et leurs limites (en matière de normalisation, de contrôle, de négociation, d'influence par l'incitation, la contrainte ou la sanction, en particulier).

Pour autant, l'accélération de l'histoire semble à présent tout à fait enclenchée sur cette question, et il est sans doute bien illusoire de penser que, dans le "chaos" actuel et derrière le trop plein de mouvement, il ne se concrétise pas grand-chose, et il ne se passe rien de significatif qui risque sérieusement de perturber le regard du monde sur les modèles de développement interne et externe des entreprises, et les façons d'en juger (et donc aussi de "manager" les entreprises, d'y négocier, d'y travailler sous de nouveaux objectifs et de nouvelles règles, de les financer, ...).

Depuis cinq ans, les acteurs concernés s'organisent et accélèrent la mise en place de tous les éléments d'un nouveau puzzle "social". Tout récemment, ces deux dernières années (2001-2002), le "courrant" de la "Global Reporting Initiative" semble bien avoir pris une très sérieuse option pour un leadership mondial sur la question.

Parmi les éléments très récents de ce nouveau puzzle du jeu "social" - éléments en train d'acquérir une influence toute nouvelle - citons cinq exemples significatifs parmi d'autres, dans notre environnement franco-européen :

- 1/ La création d'agences de notation "sociale" de seconde génération, visant la mise en réseau de partenaires relayant localement une agence à vocation mondiale, et appréciant - à proximité même des entreprises - la réalité de leurs pratiques sur le terrain, rompant ainsi avec une notation "sociale" des entreprises jusqu'ici assez largement fondée sur du déclaratif d'état-major de la part des entreprises, (cf. en particulier Vigéo, l'agence européenne créée par Nicole Notat).
- 2/ La mise en place en 2002, en France, du C.I.E.S. (Comité Inter Syndical de l'Épargne Salariale) et de son réseau d'organismes agréés - sept Gestionnaires de fonds - appelés à gérer le gros de ces montants en conformité avec les critères "socialement responsables" d'un cahier des charges défini en commun par les organisations syndicales. Cette innovation notoire prend un relief particulier dans le sillage de la loi Fabius de 2001 sur l'Épargne salariale. Car, en démocratisant cette épargne (facilitation pour les PME, extension du cadre et des cas de négociation, rôles renforcés des représentants des salariés,...), en élargissant les incitations directes ou indirectes à créer ou à placer dans les dispositifs d'épargne salariale, et en créant des systèmes incitatifs d'épargne plus longue, sur dix ans ou plus, cette loi est en passe de marquer une étape décisive dans l'accroissement des volumes financiers en jeu - jusqu'ici en évolution assez lente. L'influence tant de ces fonds, de façon directe, que de l'accroissement global des compétences et de la coordination des acteurs syndicaux concernant les systèmes d'évaluation d'une per-

formances “sociétale” des entreprises - pourrait bien contribuer à élever les enjeux d’un dialogue social de plus grande transparence et qualité dans/ pour les entreprises.

- 3/ La montée en régime des Comités de Groupes Européens, y compris dans des entreprises de taille assez ordinaire. Elle n’est pas dissociée - dans nombre de cas observables - des politiques de RSE, avec une prime particulière au dialogue social au niveau européen sur la prévention et le traitement des déséquilibres d’emploi, la responsabilité en matière de politique de prévention des risques professionnels (étendue à une coopération avec des prestataires ou sous traitants locaux), en particulier...
- 4/ Le projet d’une nouvelle norme comptable a été confié au printemps 2002 au Conseil Supérieur de la Comptabilité par le gouvernement ; il vise à proposer d’ici fin 2002 un futur plan national comprenant des indicateurs sur les trois niveaux du développement durable à l’échelle des entreprises : social, environnemental, et comptable (stricto sensu).
- 5/ L’entrée en vigueur de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, qui fait dorénavant obligation aux entreprises de publier annuellement des données extra-comptables, en particuliers sociales.

Dès lors que la machine est lancée et monte en régime, les conséquences “opérationnelles” pourraient bien se déployer de plus en plus vite sur le terrain, englobant :

- Nouvelles formes de gouvernance d’entreprise, avec élargissement du nombre des partenaires et redéfinition notoire des rôles et des positions et postures d’influence (en particulier celles des organisations syndicales),
- Nouvelles normes “comptables” et de “reporting” comptable, élargissant les espaces de “pression” et de régulation sociale,
- Différenciation importante, et transparence accrue de critères multiples d’évaluation externe de la performance des entreprises, incluant explicitement différentes dimensions du “social”, jusqu’alors parent particulièrement pauvre (sinon répudié d’office) des systèmes d’évaluation externe de leur performance,
- Interdépendances renforcées entre entreprises situées sur une même chaîne de valeur, et donc aussi entre leurs salariés, appelés à moins de distorsions sociales

Voilà donc une révolution qu’il faut prendre au sérieux, dans la mesure ou le “périmètre” de l’Entreprise, aussi bien que les partenaires qui la gouvernent, ou la soutiennent, ou la défient, de l’intérieur comme de l’extérieur, verront leurs rôles et moyens d’actions modifiés.

Dès lors, le “dialogue social” n’aura plus vraiment le même sens, ni les mêmes acteurs, ni la même portée, le jour où il devra intégrer fortement une dimension “sociétale”, associant d’autres parties prenantes (hors de l’entreprise stricto sensu), sur un champ lui-même étendu et à l’échelle de “l’entreprise étendue”.

Les politiques, les pratiques, et les modes d’évaluation du “social” de/ dans l’entreprise verront leur champ et leur centre de gravité sensiblement bouger parce que les pressions externes seront bien plus influentes qu’aujourd’hui à la fois pour définir ce champ et pour en sanctionner les effets ou les impacts.

Les salariés des entreprises eux-mêmes (leur niveau de satisfaction/ de conflictualité, de développement des compétences, de turn over/ de “fidélité” à leur entreprise dans la durée, entre autres) pèseront plus directement sur la compétitivité globale de leur entreprise, (voire de leur filière, ou de leur secteur) à travers les systèmes de notation, à travers les courants d’investissements socialement responsables (ISR en français, SRI ailleurs).

Aussi, s’il ne peut pas même être question - ici et maintenant - de faire un tour complet de la question, ni d’en tirer de quelconques positions affirmées qu’on souhaiterait voir ensuite peser dans les débats et dans l’action, il n’en est pas moins indispensable de donner à voir ce qui se passe réellement, quels sont aujourd’hui les enjeux des principales parties prenantes engagées dans cette “redéfinition du social”, de même que ce que sont, à ce stade, leurs priorités respectives.

Cet "ÉTUDE & DOCUMENTS" propose donc comme méthode, au stade où nous en sommes, de donner très directement la parole à nombre d'acteurs du débat et du jeu d'influence.

Ils analysent devant nous et pour nous

- D'abord **le déplacement des concepts de base** (développement durable ou soutenable, responsabilité sociale ou sociétale des entreprises, investissement socialement responsable, ou solidaire, ...), **les référentiels qui y correspondent et les enjeux distincts - sociaux et autres - qui se cachent selon les acteurs dans ces notions, et dans les relations mêmes entre des pièces d'un puzzle qui tend à modeler les objectifs des entreprises aussi bien que le jeu d'un nouveau dialogue "social" étendu,**
- Ensuite ils évoquent **les enjeux et les limites des systèmes de notation de la performance "sociale" des entreprises**, tels que ces systèmes ont fonctionné jusqu'alors, ou tels qu'ils seraient appelés à fonctionner dans le cadre des évolutions en cours (charte entre entreprises et agences de notation, audits approfondis...)
- Puis est abordée **la question clé du champ et de la place du "social" stricto sensu** dans la RSE. Des acteurs importants expriment leur vision de ces nouveaux concepts, ce qu'ils contiennent de changement pour leur domaine et pour eux-mêmes.
- Des éclairages suivent sur **les manières dont peuvent être concernés par ces questions**, les acteurs sociaux à d'autres échelles que celle des multinationales, à savoir les **PME**, d'une part, mais aussi **les Professions**, en tant que telles, avec une multiplication de modèles sectoriels de RSE (les secteurs d'activité étant en concurrence directe entre eux en matière d'attractivité vis-à-vis des ressources : compétences, et capitaux),

Ce tour de la situation ne peut se vouloir exhaustif. Les projets et angles d'attaque sont divers même si commencent à apparaître des points de convergence. Vous l'aurez compris : on se gardera soigneusement, à ce stade, de chercher à conclure...La veille continuera.

Partie I

Genèse des concepts, panorama des enjeux selon les parties prenantes, évolutions des approches en "concurrence"

Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise

Michel Capron

Professeur des Universités en sciences de gestion

Bien que le terme ait été forgé dans les années 80 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, on fait généralement remonter l'origine du concept de développement durable au rapport Brundtland remis à l'Organisation des Nations Unies en 1987. Celui-ci y était défini comme un développement "qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs". Le brio de la formule associé au flou de son contenu en a fait son succès depuis le sommet de la Terre à Rio en 1992 jusqu'à nos jours avec le Sommet mondial de Johannesburg, en passant par l'Agenda 21, le protocole de Kyoto, les déclarations des organisations internationales (y compris la Banque mondiale), de chefs d'Etat, d'ONG et plus récemment de grandes firmes multinationales. La définition est d'ailleurs en grande partie tautologique puisque le "développement" suivi d'un qualificatif est défini par un "développement qui..." ; bref, le terme "développement" n'est pas défini... ! Pour couronner le tout, la traduction française qui s'est imposée a modifié le sens de l'adjectif d'origine anglo-américaine puisque "*sustainable*" aurait dû être traduit par *soutenable* ou *supportable*.

Au gré de chacun le développement durable peut recouvrir une multitude de sujets qui ont été regroupés selon trois grands chapitres (l'économique, le social et l'environnemental)¹. Par la grâce d'une politique intégrée combinant ces trois dimensions, le développement durable a pour objectif un *monde vivable*, dans *une planète viable* avec une *société équitable*. Efficacité économique, préservation de l'environnement et bien-être social sont les trois piliers de cette politique pour lesquels tous les acteurs économiques et sociaux sont invités à se mobiliser. Le secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, a notamment lancé en juillet 2000 un appel (connu sous l'appellation "*Global Compact*") aux firmes multinationales, aux syndicats et aux ONG afin de promouvoir dans les entreprises des pratiques respectueuses des droits de l'homme, des travailleurs et de l'environnement. Les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se saisir de la notion de développement durable et, à travers elle, à chercher à montrer en quoi elles sont socialement responsables.

Le concept de responsabilité sociale des entreprises est plus ancien, mais il a connu depuis quelques années une nouvelle vigueur ; on peut le faire remonter au moins au XIX^e siècle avec le patronage et le paternalisme d'entreprise. Plus proche de nous les notions "d'entreprise citoyenne" et les courants de "l'entreprise éthique" ont fait à nouveau émerger des préoccupations que l'essor de l'Etat-providence avait eu tendance à occulter : les problèmes des relations des entreprises avec les sociétés humaines au sein desquelles elles évoluent et notamment le degré d'acceptabilité des risques que les unes font courir aux autres dans l'exercice de leurs activités.

La vogue de l'éthique d'entreprise, beaucoup plus prégnante aux Etats-Unis, n'a jamais réussi à s'imposer en Europe qui lui a finalement préféré la notion de "responsabilité sociale d'entreprise" (RSE). À moins de considérer, comme le pensaient les grands auteurs classiques du XVIII^e siècle que l'économie comprend, nécessairement une dimension éthique, il est difficile de placer dans les catégories du "bien" et du "mal" des activités aujourd'hui caractérisées par des préoccupations essentiellement utilitaristes. L'éthique n'est donc souvent perçue que comme un engagement ou un comportement visant à respecter les lois, les règlements et les obligations contractuelles. La RSE, au contraire, est une notion plus large comme en témoigne la définition du Livre Vert de la Commission européenne qui en consacre aujourd'hui le sens : "être socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes".

1 - On a tendance aujourd'hui à en ajouter un quatrième : le culturel.

On peut cependant aussi considérer que l'éthique d'entreprise est une éthique de responsabilité (au sens de Hans Jonas), celle-ci étant entendue comme la recherche d'un consensus autour de valeurs universellement acceptées et non comme une morale impliquant le respect individuel de règles imposées. La recherche du bien commun peut rejoindre "les intérêts bien compris de l'entreprise" autour de la notion de "convenance collective" : elle suppose que les actions et les comportements de l'entreprise sont légitimés par la société, dans un rapport négocié et accepté entre usage et création de ressources. La légitimité de l'activité de l'entreprise repose alors sur la congruence entre les normes et les valeurs associées aux activités productives et celles reconnues par la société.

La thématique de "l'entreprise socialement responsable" se devait toutefois de trouver une référence idéologique pour asseoir un corpus de "bonnes pratiques". Le concept de développement durable le lui a fourni, à tel point qu'il est aujourd'hui difficile de faire une distinction entre l'idéal-type de l'entreprise "socialement responsable" et celui de l'entreprise qui contribue au "développement durable". Les ambiguïtés n'en sont pas pour autant levées, car un certain discours managérial en a obscurci le sens en assimilant le développement durable des entreprises (en fait leur pérennité) au développement durable de la planète. Cette assimilation repose sur l'idée (fausse) que la somme des intérêts particuliers des entreprises constitue l'intérêt général et sur le postulat (jamais démontré) qu'un comportement socialement responsable est profitable pour l'entreprise.

Il existe donc toujours aujourd'hui une série de conceptions et de pratiques différentes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Sans prétendre ni à l'exhaustivité, ni à une moindre hiérarchie ou classement typologique, on peut relever un certain nombre d'approches selon les facteurs mis en avant :

- On ne peut d'abord passer sous silence celle de l'école ultra-libérale, incarnée par Milton Friedmann, pour laquelle la seule responsabilité sociale de l'entreprise consiste à satisfaire ses actionnaires, en respectant les règles d'une saine compétition ; reconnaissons que cette conception est probablement majoritaire aujourd'hui dans le monde des affaires ;
- Une approche juridique postule que la responsabilité sociale se limite à respecter les réglementations du pays dans lequel elle exerce ses activités et à honorer ses engagements contractuels ;
- Pour l'école américaine du "*Business and Society*", l'entreprise doit d'abord être profitable et respecter les règles du jeu, puis si elle en a les moyens, se préoccuper de responsabilités éthiques et philanthropiques ;
- En Europe, un courant théorique managérial propose d'intégrer l'environnement socio-politique dans la démarche stratégique de l'entreprise et par conséquent, de gérer la responsabilité sociale de l'entreprise au même titre que la gestion des activités économiques ;
- On relève enfin une nette différence entre l'approche anglo-saxonne qui vise plutôt la réparation des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.

On observe d'autre part que les conceptions de l'étendue et des formes de l'engagement sont très diverses :

- Certains mettent strictement l'accent sur la conformité aux lois, aux règles et aux normes ;
- D'autres font valoir une démarche volontaire qui vise à contribuer positivement à la production de bien commun pour la société ; ceux-là auront tendance à ne mettre en valeur que les "meilleures pratiques" des entreprises ;
- D'autres s'attachent surtout aux effets de l'activité économique, notamment la production d'externalités négatives pour l'humain et l'environnement bio-physique et prônent des sanctions symboliques ou financières (ou au moins la réparation des torts causés).

Le champ de la responsabilité sociale peut également être plus ou moins étendu en fonction des catégories de parties prenantes prises en compte. Il peut être strictement limité au noyau dur des parties prenantes de premier rang : actionnaires et salariés ; il peut s'étendre à toutes les parties prenantes contractuelles (en incluant par exemple fournisseurs et clients). Il peut être élargi aux "communautés" minoritaires ou de proximité, être restreint à une sphère locale, régionale ou nationale ou au contraire prendre une dimension internationale donnée ou mondiale.

D'autres aspects peuvent encore différencier les pratiques d'entreprise :

- La primauté accordée aux relations de travail internes ou l'élargissement aux conditions de vie hors de l'entreprise,
- Les conditions d'exercice de la RSE : activités de bienfaisance, de mécénat et de sponsoring n'ayant pas d'effet sur le système de management de l'entreprise ou, au contraire, une intégration des préoccupations sociales et environnementales au sein du système de management, avec des conséquences sur les modes d'évaluation et de contrôle interne, les systèmes de rémunération, les critères de choix des investissements...

Cet inventaire rapide et incomplet peut certes laisser perplexe et donner à penser que la RSE est une thématique qui a encore besoin d'être clarifiée avant de trouver une voie communément acceptée par l'ensemble des acteurs. Mais il n'y a nul besoin qu'un accord général existe pour que des pratiques se fassent jour et se développent ; au contraire leur diversité est non seulement une source de richesses, mais elle permettra aux acteurs sociaux et à l'opinion publique d'apprendre à dégager le bon grain de l'ivraie.

Les débats nés des expériences de ces dernières années, notamment en matière d'évaluation, de reporting, de notation, de certification ou de labellisation du comportement sociétal des entreprises ont eu notamment le mérite de conduire à une prise de conscience de l'ensemble des acteurs et pas uniquement des responsables et des salariés d'entreprises. Les "hommes d'entreprise", quel que soit leur rang, sont amenés à être plus attentifs à la nature de leur activité et à ses conséquences pour l'environnement humain et physique, à prendre en compte des arguments qui proviennent de secteurs dont les attentes sont différentes des leurs ; de son côté, l'environnement de l'entreprise (collectivités publiques, milieux associatifs...) découvre, grâce au dialogue et à la confrontation avec les entreprises (certes encore embryonnaires) les logiques et les contraintes économiques, ainsi que des risques parfois insoupçonnés ; ces milieux commencent à être mieux en mesure d'apprécier ce qui dans le domaine du souhaitable relève du domaine du possible.

Le développement durable peut n'être qu'un discours de scientifiques ou de politiques. Mais il peut prendre une dimension sociale au travers des dynamiques relationnelles qui se noueront entre acteurs, à partir des échanges et des confrontations qui sont susceptibles de rapprocher les différentes logiques à l'œuvre.

Panorama commenté des différents enjeux de la RSE pour les différentes parties prenantes

Alain Jounot - Afnor, responsable développement "Environnement"

Depuis quelques années, de nombreux acteurs portent un intérêt croissant à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises. Dans un contexte international en mutation, les entreprises sont de plus en plus conscientes que la responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, dans leurs instruments de gestion et leurs activités.

Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue (*livre vert de la Commission sur la responsabilité sociale des entreprises paru le 18 juillet 2001*).

Les entreprises ne peuvent rester à l'écart de l'objectif qui consiste à préserver l'avenir des générations futures en conciliant les trois piliers fondamentaux du développement durable que sont l'économique, l'environnement et le social. Les attentes de la société civile sont de plus en plus importantes et réclament une transparence accrue des entreprises vis-à-vis de ces parties intéressées. Si la satisfaction des clients et actionnaires est un objectif majeur de l'entreprise, il est important de prendre en compte les attentes d'autres parties comme les ONGs, les collectivités, les médias...

Les besoins et attentes des parties intéressées

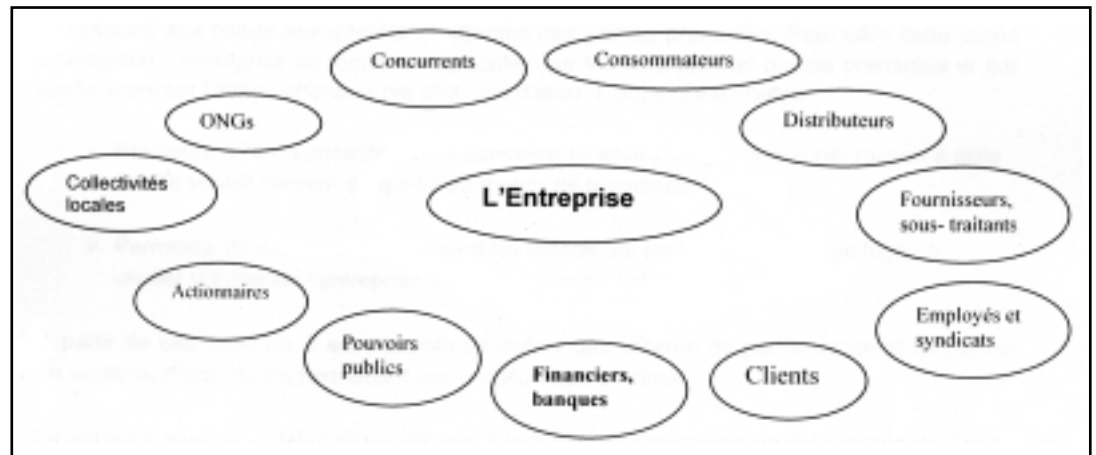
La prise en compte des attentes de toutes les parties intéressées est dorénavant un élément important et permanent pour l'élaboration des politiques et stratégies des entreprises. Pour une majorité de directions, c'est le facteur nouveau par excellence dans les pratiques d'élaboration de leurs politiques et stratégies.

Il convient, pour la direction, de développer entre autres son aptitude à :

- Identifier exhaustivement les parties intéressées qui se considèrent affectées par ses activités et produits ou capables de les affecter,
- Identifier, comprendre et hiérarchiser les attentes de ces parties intéressées,
- Estimer la capacité de chaque partie à influencer (positivement ou négativement) les performances de l'entreprise,
- Déterminer les nouvelles politiques et objectifs en fonction d'une part, des ressources et compétences de l'entreprise, d'autre part, des facteurs et acteurs pouvant avoir le plus d'impact sur les performances de l'entreprise,
- Déterminer des indicateurs (quantitatifs et/ou qualitatifs) permettant de communiquer périodiquement à ces parties intéressées les actions de progrès dans le cadre de la politique définie et les résultats obtenus.

* D'après le guide de sensibilisation entreprises et développement durable

- Développer une communication adaptée aux attentes pour chaque partie intéressée, et en particulier les reportings conformes aux exigences légales et réglementaires,
- Développer des relations de partenariats avec les parties intéressées
- S'assurer du degré de satisfaction des parties intéressées.



Cette aptitude devient un des critères principaux de performance et compétence d'un dirigeant ou d'un manager.

La direction devra aussi prêter une grande attention aux évolutions qui peuvent être très rapides, pas toujours rationnelles et peu prévisibles. En particulier, outre les partenaires "habituels" de dialogue des directions d'entreprises (les organisations représentatives des salariés, les actionnaires ou adhérents...), de nouveaux acteurs de la société civile comme les ONGs se développent et cherchent à établir un dialogue constructif et des partenariats avec les entreprises. Elles se situent souvent moins dans le seul champ de la contestation et de l'exercice de pressions, mais peuvent se positionner en tant des "alliés objectifs" de l'entreprise et même des partenaires contribuant à la création de valeur.

Elles cherchent à influencer les politiques, (mondiaux, continentaux, nationaux et locaux) dont elles ont compris qu'ils sont porteurs de la première clé d'accès à la réussite de la démarche. Elles perçoivent aussi les efforts et progrès que doivent encore accomplir les milieux scientifiques, la R&D en particulier, pour préciser de manière non contradictoire et moins fluctuante diverses données du problème, des seuils (de nocivité, de réversibilité, ...) de façon à permettre des applications plus raisonnées du principe de précaution, par exemple.

Il faut que les directions perçoivent vite ces évolutions, les anticipent si possible à partir de signes précurseurs et pour cela, oublient les climats de méfiance qui ont régné précédemment. Sinon, elles pourront passer à côté d'opportunités que des concurrents sauront saisir plus rapidement ou se voir plonger dans des situations dramatiques.

Elles utilisent désormais leur influence croissante pour agir auprès des politiques (mondiaux, continentaux, nationaux et locaux) dont elles ont compris qu'ils sont porteurs de la première clé d'accès à la réussite de la démarche.

Vision stratégique de l'entreprise et parties prenantes

La vision stratégique de l'entreprise doit avoir pour ambition d'établir une image qui correspond aux mieux aux intérêts et attentes des parties prenantes. Pour bâtir cette vision stratégique, l'entreprise se fonde en particulier sur les attentes des parties prenantes et par conséquent sur l'image attendue par chacune d'elles. L'objectif est double :

- Permettre à l'entreprise de savoir comment se situe l'image rendue par rapport à celle qu'elle voulait donner, ce qui lui permettra de progresser ;
- Permettre de savoir ce que pensent les différentes parties prenantes de façon à vérifier si l'offre de l'entreprise est toujours pertinente.

À partir de ces objectifs, il est possible de définir des critères de performance et d'élaborer un système d'indicateurs permettant une amélioration continue.

Le schéma général - défini dès 1985 par 3 chercheurs américains de l'Université du Texas, PARASURAMAN/ZEITAML/BERRY, et connu sous le nom de SERVQUAL®- peut être adapté de la façon suivante : d'une part, définir "l'image attendue" par les parties prenantes ; d'autre part, définir l' "image voulue" par l'entreprise ; enfin, mesurer la "l'image rendue" par l'entreprise ainsi que la "l'image perçue" par les parties prenantes.

L'image attendue par les parties prenantes : Il s'agit ici de définir l'idée que les parties prenantes se font de l'entreprise et d'identifier les critères qu'elles utilisent, consciemment ou non, pour définir cette image.

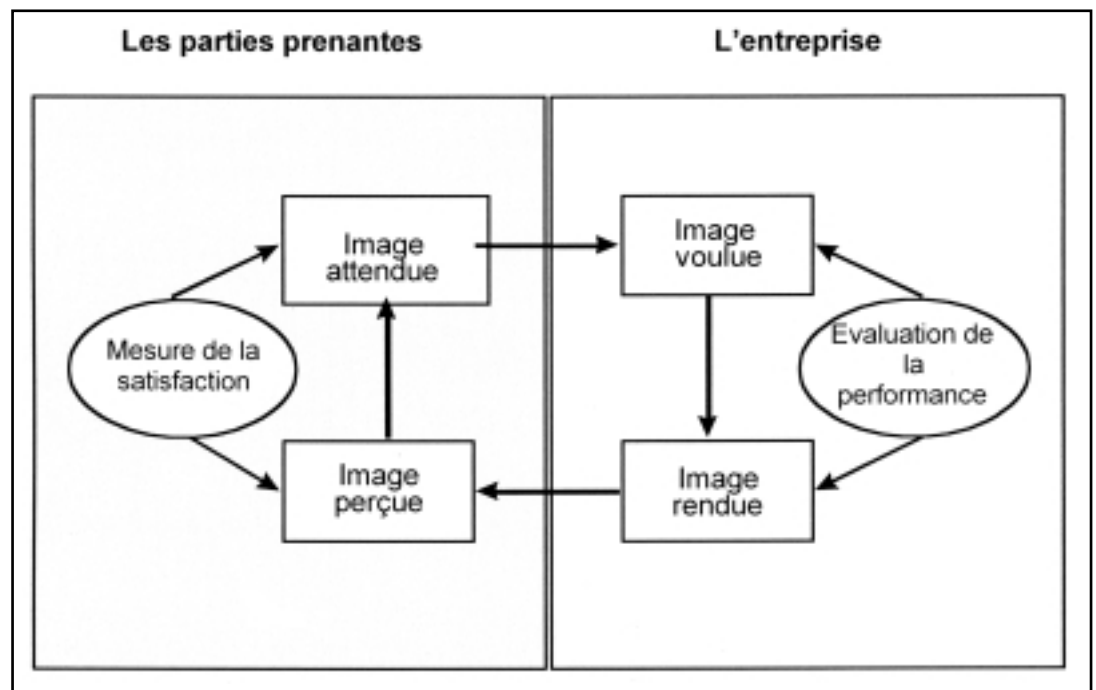
Définir "l'image voulue" par l'entreprise : Elle est définie à partir de l'identification des besoins et attentes des parties prenantes, des contraintes externes et internes et des équilibres financiers.

Mesurer "l'image rendue" par l'entreprise : L'image rendue résulte de la mise en œuvre et du déploiement de la vision stratégique.

Mesurer "l'image perçue" par les parties prenantes : L'image perçue correspond au niveau de valeur et de satisfaction ressenti, de façon plus ou moins spontanée, par les parties prenantes.

Pour qu'il y ait amélioration de la performance globale de l'entreprise, il faut que l'image rendue par l'entreprise soit le plus près possible de l'image attendue par les différentes parties prenantes. Le cycle d'amélioration est donc sans fin. Pour cela, il faut mesurer l'écart entre l'image perçue et l'image attendue qui forme la satisfaction de chacune des parties prenantes.

Les différents éléments et liens explicités précédemment constituent le cycle ci-après :



Une attention particulière sera également portée aux réflexions menées aux niveaux nationaux et internationaux par la branche industrielle concernée qui peuvent se traduire par l'identification d'enjeux significatifs. De même les enjeux territoriaux ont pu être identifiés par les collectivités locales qui auraient arrêté leur stratégie de développement durable (Agendas 21 locaux) ou lors d'autres initiatives collectives. Dans tous les cas, ces processus peuvent être l'occasion pour les entreprises de s'impliquer et de rencontrer directement des parties intéressées.

Exemple d'attentes des parties intéressées pour les entreprises

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise.	Économiques	Environnementales	Sociales
Actionnaires et "propriétaires"	Résultats financiers	Maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Équité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Éthique, déontologie, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous traitants	Rémunération équitable, information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des coûts de production - maîtrise des marges	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateur	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, Participation à la vie locale Acteur du bassin d'emploi
ONG	Blanchiment d'argent, pots-de-vin, corruptions	Engagement dans la réduction des impacts.	Respects des droits de l'homme et traités internationaux et transparence

L'identification des enjeux significatifs

Les besoins et attentes des parties intéressées ne recouvrent pas pour une organisation l'ensemble des enjeux de développement durable. Parmi les autres enjeux, on peut identifier la prise en compte d'autres facteurs du marché et de la société tels que ceux issus :

- Des exigences réglementaires nationales et des accords et conventions internationales,
- Des principes généraux du développement durable (prévention, précaution, équité d'accès aux ressources pour le développement, participation, droit de savoir...),
- Des intérêts des acteurs faibles ou absents (populations faiblement représentées, générations futures, espèces vivantes...),
- Des engagements de la profession ou de l'organisation elle-même,
- Des objectifs et engagements des collectivités et communautés locales (Agenda 21 local).

Du fait du grand nombre d'enjeux potentiels, l'organisation ne peut prendre en considération à court terme que ceux qu'elle juge les plus significatifs, c'est-à-dire importants par leur impact sur l'organisation et les performances de l'entreprise et compatibles avec les capacités immédiates d'action qu'elle peut raisonnablement mobiliser.

Ces enjeux jugés les plus significatifs sont alors pris en compte dans l'élaboration des stratégies et de la politique globale à court terme. Les autres enjeux significatifs ne seront pas oubliés et entreront dans la planification à moyen et long terme de l'entreprise.

La définition et la formalisation de tous ces enjeux significatifs doivent précéder la mise en œuvre de tel ou tel outil ou méthode de management. Dans un second temps, ils sont traduits en exigences à satisfaire puis en objectifs mesurables ou évaluables de l'entreprise.

Le processus qui conduit des exigences, besoins et attentes identifiés aux enjeux significatifs, doit être transparent pour les parties concernées internes comme externes. L'organisation, sa direction doit pouvoir justifier ses choix. Certains enjeux significatifs peuvent ne pas recevoir de réponse immédiate notamment quand l'amélioration continue ne suffit pas et qu'il convient d'envisager le changement "par rupture" : changement radical de ligne de produit, investissement majeur, passage du produit au service... Dans ce cas, ce choix doit être justifié et le délai annoncé.

Dans tous les cas, le processus mis en œuvre pour identifier ces enjeux significatifs est l'occasion pour les entreprises et leurs dirigeants de mieux analyser leur marché, de remettre en cause des habitudes ou des préjugés, de s'impliquer et de rencontrer directement les parties intéressées, ou de participer à des mécanismes de consultations (Conseil local de développement...). Ces processus peuvent déboucher sur des opérations collectives dans lesquelles l'organisation s'implique ou même se traduire par des projets portés par une autre organisation, mais qu'elle aura suscité grâce aux informations et au diagnostic qu'elle aura partagé.

Une importante conclusion peut être tirée de la présentation ci-dessus de cette démarche aboutissant à la prise de décision : contrairement à ce qui est souvent affirmé, cette démarche n'a rien d'original ni d'innovant en matière de management d'entreprise ! C'est une démarche "classique" de marketing stratégique qui sait identifier et donc prendre en considération les données nouvelles (acteurs et facteurs) de son marché. Ce qui permet aussi d'affirmer que toute direction appliquant avec une bonne ouverture d'esprit des modèles de management du type "ISO 9004" ou "EFQM" arrive inévitablement à la conclusion que la prise en compte du principe est une nécessité commerciale évidente.

Principales approches et référentiels de RSE en "concurrence" : en quoi et comment l'Investissement Socialement Responsable entre en résonance et quelles sont ses perspectives ?

Par Robin Edme, Vice Président Relations Internationales du Forum pour l'Investissement Responsable, Administrateur de l'EuroSIF et Associé fondateur de Maqassar.

2001 a été une année charnière en France tant pour la reconnaissance de l'investissement socialement responsable que pour celle de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises. En effet, sous l'impulsion du tout jeune Forum pour l'Investissement Responsable¹, trois lois, constituant un cadre juridique favorable au développement de l'ISR², ont été successivement votées :

1. La loi N° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale stipulant, dans son article 21, que le règlement des futurs fonds d'épargne salariale préciseront "[...] le cas échéant, les considérations sociales, environnementales ou éthiques que doit respecter la société de gestion dans l'achat ou la vente des titres, ainsi que dans l'exercice des droits qui leur sont attachés. [...]" ;
2. La loi N° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, stipulant que le rapport annuel des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé "comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'État, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité." ;
3. La loi N° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel et instituant dans son titre II le Fonds de Réserve pour les Retraites, dont le Directoire, qui met en œuvre les orientations de la politique de placement, doit rendre compte régulièrement au Conseil de surveillance de "la manière dont les orientations générales de la politique de placement du fonds ont pris en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques."

Ce dispositif aujourd'hui unique en Europe fait de la France un pays d'avant-garde en matière d'ISR et de reporting extra-financier ou SEE³.

En rapprochant ces trois lois, il s'agit bien de montrer qu'Investissement Socialement Responsable et Responsabilité Sociale d'Entreprise se répondent et sont appelés à se développer mutuellement, tout comme les référentiels qui s'y rattachent.

* **L'auteur** : Diplômé d'H.E.C. (1979) et Ancien Élève de l'E.N.A. (1984), Robin EDME (46 ans) est l'un des associés fondateurs de Maqassar, société de conseil de direction générale auprès des grandes entreprises et organisations sur des thématiques relevant du développement durable, de la responsabilité sociale d'entreprise et de l'investissement socialement responsable.

Robin EDME a fait l'essentiel de sa carrière professionnelle dans le conseil (Arthur D. Little, KPMG, Arthur Andersen,...) où il a mené de nombreuses missions, notamment à l'étranger (Europe, Etats-Unis, Pays de l'Est, Afrique du Nord, Moyen-Orient,...), sur des domaines aussi variés que la définition et la mise en œuvre de plans stratégiques, l'évaluation d'entreprises dans le cadre d'opérations de fusions & acquisitions, la gestion du changement, la mise en place d'outils et systèmes de pilotage et de management, l'audit de culture,...

Membre fondateur du Forum pour l'Investissement Responsable et en charge des relations internationales de cette association, Robin EDME est Administrateur de l'EuroSIF à ce titre.

Robin EDME est également Professeur Consultant à l'Institut Agronomique de Paris - Grignon depuis 1988.

Pour le contacter : robin.edme@maqassar.com

1 - Le Forum pour l'Investissement Responsable - French SIF est une association Loi 1901, créée en février 2001 pour promouvoir le concept et les pratiques de l'investissement socialement responsable en France. Le F.I.R. est l'un des cinq membres fondateurs de l'EuroSIF - EUROpean Sustainable & responsible Investment Forum (www.eurosif.org), officiellement lancé en novembre de la même année avec le soutien de la D.G. Emploi & Affaires Sociales de la Commission Européenne. Outre le Forum pour l'Investissement Responsable, l'EuroSIF comprend le Forum per la Finanza Sostenibile (Italie), le Forum Nachhaltige Geldanlagen (Allemagne), le UKSIF - UK Social Investment Forum (Grande Bretagne) et VDBO - Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling / Dutch Association of Investors for Sustainable Development (Pays Bas).

2 - ISR : Investissement Socialement Responsable.

3 - SEE : Social, Environnemental et Éthique.

L'approche développée dans la présente contribution se veut avant tout pragmatique et reflétant les réalités du terrain des entrepreneurs et des investisseurs. Il s'agit de montrer qu'au delà de tout parti pris "idéologique", alors même que ces thématiques n'en sont pas exemptes - loin s'en faut -, la RSE⁴ et l'ISR sont les deux faces gagnant - gagnant d'une même logique socio-économique, celle d'une meilleure...

- Maîtrise globale des risques pour les entreprises et les "communautés" dans lesquelles elles opèrent et s'insèrent,
- Sécurisation des investissements pour les actionnaires, au nombre croissant desquels il faut aujourd'hui compter les salariés,
- ... au plus grand bénéfice de la communauté.

"Back to basics" : l'investissement socialement responsable est aux investisseurs...

L'investissement socialement responsable recouvre trois réalités distinctes mais indissociables

L'investissement socialement responsable ou éthique renvoie à l'utilisation de critères extra-financiers dans le processus de sélection des titres constitutifs d'un portefeuille, à l'exercice des droits de vote attachés à la détention des titres et à l'investissement dans le secteur communautaire / solidaire⁵. Ce type d'investissement est à distinguer de l'investissement solidaire au sens strict ou des fonds de partage, pour lesquels l'investisseur accepte une rentabilité moindre que celle du marché, ce qui n'est pas le cas des fonds éthiques.

L'utilisation de critères d'exclusion est la forme la plus ancienne de l'ISR : il s'agit de refuser d'investir dans des sociétés tirant tout ou partie de leurs revenus de l'industrie du tabac, de l'alcool, de l'armement, du nucléaire, de la pornographie, des jeux d'argent,...

Dans son expression radicale⁶, cette approche est sans aucun doute la plus claire, même si elle apparaît comme la plus "idéologique" compte tenu de la posture morale à laquelle elle renvoie. Elle a aussi le mérite d'être la moins contestable sur le plan de la méthode. Une variante de cette approche consiste à considérer que les entreprises sont exclues dès lors que la part desdits secteurs dans leur chiffre d'affaires dépasse un certain seuil, en général entre 2 et 10 %.

Pourquoi 2 %, 5 % ou 10 % ? Aveu de la possibilité d'une certaine marge d'erreur ou mise en œuvre d'un certain pragmatisme, toujours est-il que dans l'approche par seuil la brèche est ouverte pour la contestation de la méthode et des présupposés qui la fondent.

On en arrive, dans certains cas, à des raisonnements qui feraient le régal des casuistes : ainsi de l'exclusion de PSA au motif que l'une de ses filiales, Panhard, fabrique des véhicules blindés légers... dont la quasi-totalité est achetée par les forces de maintien de la paix de l'O.N.U. ; ainsi également de l'exclusion des entreprises dont une partie significative du capital est encore aux mains des fondateurs au prétexte, rarement énoncé, que seul le marché est en mesure d'assurer une bonne gouvernance d'entreprise⁷...

La forme moderne de l'ISR combine en général l'utilisation de critères dits positifs⁸ pour la sélection des titres et l'exercice des droits de vote liés à la détention desdits titres. De manière simplifiée⁹, la sélection des entreprises se fait au vu de l'appréciation de leur performances économique, sociale (interne et externe) et environnementale ou performance Triple P¹⁰, l'objectif étant de retenir les entreprises les plus en pointe en matière de responsabilité sociale ou sociétale.

4 - RSE : Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise.

5 - Les Anglo-saxons utilisent respectivement les termes de "screening", de "shareholder advocacy" ou "shareholder engagement" et de "community investin".

6 - C'est à dire que l'entreprise est exclue de la sélection dès lors qu'elle retire le moindre euro de chiffre d'affaires des secteurs mentionnés dans le paragraphe précédent.

7 - Les faillites retentissantes d'Enron et de World Com, pour ne citer les scandales financiers les plus récents, en sont des contre-exemples malheureusement flagrants.

8 - Les Anglo-saxons utilisent le terme de "positive screening".

9 - En effet, tous les autres référentiels utilisés peuvent se ramener peu ou prou à une approche de type "Triple P" - cf. note suivante.

10 - Triple P, pour "Profit, People, Planet".

La mise en œuvre de ces critères dits positifs suppose naturellement que soient mis en place des référentiels d'analyse, donc de reporting pour les entreprises, ad hoc qui permettent d'identifier les entreprises aux meilleures pratiques¹¹. Les référentiels les plus récents sont généralement désignés comme des référentiels SEE, s'inscrivant dans des logiques de développement durable ou de responsabilité sociale / sociétale.

Ce "positive screening" s'accompagne le plus souvent de la mise en place d'un dialogue avec le management de l'entreprise dans le but de faire évoluer ses pratiques... dans le bon sens, c'est à dire celui d'une plus grande responsabilité sociale. En cas d'échec de la discussion, l'investisseur brandit la menace du dépôt éventuel de résolutions de vote, avec, il faut bien le dire, un succès sans cesse croissant¹².

Certaines sociétés de gestion ont poussé cette logique jusqu'à son terme en proposant des produits d'investissement SR exclusivement centrés sur la mise en place d'un dialogue constructif avec le management des entreprises et sur l'exercice des droits de vote¹³.

Enfin, si l'investissement "communautaire" ou solidaire reste incontestablement le parent pauvre de l'ISR¹⁴, il n'en reste pas moins vrai qu'il en est consubstantiel dans la mesure où la solidarité¹⁵ avec les communautés les plus démunies, que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement, est l'un des trois volets génériques et indissociables de l'ISR.

Historiquement¹⁶, l'ISR a connu quatre vagues successives, en écho avec les enjeux sociaux du moment, pour atteindre aujourd'hui une certaine maturité

Classiquement, on fait remonter l'ISR aux "sin stocks¹⁷" dont les congrégations religieuses quaker et anabaptistes se sont détournées au début du XX^e siècle aux États-Unis. En 1928, à l'instigation du Conseil Fédéral des Églises Américaines est créé le Pioneer Fund (Boston) qui proposait des placements financiers excluant explicitement les sociétés dont les activités étaient en relation avec l'alcool, le tabac et la pornographie.

Mais c'est dans les luttes pour les droits civiques, contre la guerre du Vietnam et l'Apartheid qu'il faut véritablement trouver les racines de cette nouvelle forme d'investissement qui d'éthique devient "socialement responsable".

Le 10 août 1971, les méthodistes créent le premier fonds commun de placement accessible aux particuliers utilisant des critères tant sociaux que financiers pour la sélection de ses lignes d'investissement, le Pax World Fund. Toujours en 1971, la première résolution de vote proposant la cessation des activités en Afrique du Sud est soumise à l'assemblée générale de General Motors, à l'initiative de l'un de ses nouveaux administrateurs, le Révérend Léon Sullivan¹⁸. La montée en puissance de cette campagne anti-apartheid s'est traduite par le départ de plus des deux tiers des entreprises américaines implantées en Afrique du Sud.

En 1977, en pleine lutte contre l'Apartheid, le Révérend Leon Sullivan édictait les "Sullivan Principles", code de conduite pour la promotion des droits de l'homme et de l'égalité des chances à destination des entreprises intervenant en Afrique du Sud. Vingt ans plus tard, il lança les "Global Sullivan Principles for Social Responsibility", directive aujourd'hui unanimement reconnue par les entreprises nord-américaines.

11 - "Best practices" en anglais.

12 - cf. à cet égard et à titre d'illustration, les campagnes de "proxy voting" de DSI (Domini Social Investments), l'un des pionniers et leaders américains en la matière (<http://www.domini.com/shareholder-advocacy/index.htm>)

13 - cf. REO (Responsible Engagement Overlay) de Friends Ivory & Sime, l'un des leaders de l'ISR en Grande-Bretagne (http://www.friendsis.com/FIS/PDFs/IO/Responsible_Engagement_Overlay.pdf).

14 - cf. la campagne "1 % community investing" (c'est à dire le fait de consacrer 1 % des fonds SR à des projets communautaires) lancée en 2000 par le US SIF. Cf. également le fait que les acteurs de l'économie solidaire sont en général, même si c'est à des degrés divers, une des parties prenantes de tout SIF ("Social Investment Forum").

15 - Cf. infra la définition originelle du développement durable, telle qu'elle a été proposée dans le rapport Brundtland.

16 - Pour une analyse plus détaillée de la genèse de l'ISR, se reporter à l'article d'E. Loiselet in L'Économie Politique - N° 7 - 3^e trimestre 2000 (Alternatives Économiques).

17 - Littéralement les "actions du péché", c'est à dire tout investissement dans les secteurs de l'alcool, de l'armement, de la pornographie, des jeux d'argent,...

18 - Le Révérend Léon Sullivan devint en 1971 le premier noir américain nommé au conseil d'administration d'une multinationale, General Motors, où il siégea pendant vingt ans avant de devenir membre de son conseil de surveillance, tout en devenant administrateur de plusieurs autres sociétés (Mellon Bank, Southern African Development Fund etc.).

La troisième vague est le fruit d'une préoccupation croissante des investisseurs à l'égard des questions environnementales, notamment à la suite des premières grandes catastrophes écologiques (Exxon-Valdez, Bhopal,...). En 1988, sous l'impulsion du US SIF, la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) se crée et propose dès 1989 un code de bonne conduite environnementale¹⁹.

La dernière vague de l'ISR date de la fin des années 90 avec l'élargissement de la préoccupation des investisseurs socialement responsables aux différentes thématiques de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable. Il est intéressant de noter que cette évolution est surtout le fait des investisseurs européens, qui reprennent à cet égard un certain leadership par rapport à leurs homologues américains.

[...] L'Europe est en train d'enseigner aux investisseurs socialement responsables américains qu'en se focalisant si fortement sur les aspects négatifs, ils n'ont jamais construit de système nous permettant de juger les possibles scénarios gagnants - gagnants que nous pourrions diffuser afin de bâtir une approche plus durable des affaires.

L'Europe a pris l'initiative en se concentrant sur l'aspect positif du développement durable, en cherchant à codifier ou à rendre concrets les comportements qui indiquent qu'une entreprise travaille réellement à bâtir une infrastructure au sein de laquelle la planète pourra survivre [...]

Extraits de l'interview d'Amy Domini pour SRI in Progress, Avril 2001

Source : <http://www.sri-in-progress.com/article.mpl?id=5&version=fr>

Cette lente maturation du secteur de l'ISR, qui n'est pas aussi linéaire que la présentation précédente pourrait le laisser supposer, s'est accompagnée d'une professionnalisation croissante de ses différentes catégories d'acteurs, au nombre de quatre :

1. Les investisseurs proprement dits : 100 % SR (cas le plus rare) ou département spécifique ;
2. Leurs conseils (externes ou internes²⁰) : gérants de fonds, Information Service Providers²¹ et agences de notation²², Conseil en résolutions de vote, Producteurs d'indices SR²³ ;
3. Les ONG partenaires, "généralistes" ou spécialisées ;
4. Les SIFs nationaux²⁴ ou régionaux²⁵, associations "professionnelles" "multi-stakeholders" promouvant le développement de ces pratiques d'investissement.

... même s'il représente une part encore très faible des encours financiers gérés de manière collective^{26 27}

Les fonds gérés dans des supports de gestion collective et de manière socialement responsable représente un encours d'environ 3 000 milliards d'euros. Les États-Unis représentent à eux-seuls 90 % de ce montant. Si les fonds utilisant des critères d'exclusion (Alcool, tabac, armement, jeux d'argent, pornographie, avortement,...) sont très répandus outre-atlantique, les fonds de développement durable qui utilisent un

19 - Valdez Principles, renommés en 1999 les CERES Principles.

20 - Département (de recherche interne / In - house Research Department) : entité d'un organisme financier (banque, société de gestion, assurances,...) fournissant aux gérants de l'organisation dont il dépend des informations sociales et environnementales sur les sociétés entrant dans le périmètre d'investissement des gérants.

21 - Information Service Provider : les services proposés consistent, pour l'essentiel, à fournir des profils d'entreprise, standard ou sur mesure.

22 - Agence de notation (Rating Agency) : sur la base des informations recueillies auprès des entreprises, généralement consignées sous la forme d'un Profil d'entreprise standard, l'agence note l'entreprise sur une échelle qui lui est propre et "l'étalonne" (benchmark) par rapport au secteur d'activité dont l'entreprise relève.

23 - En dehors du Domini Social Index, créé en 1990, les derniers indices éthiques sont tous nés entre 1999 et 2000, le premier étant le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) mis en place par le département de recherche du gérant de fonds suisse SAM. Suivent ensuite le Jantzi Social Index canadien en janvier 2000, l'Ethical Euro Index italien en janvier 2001, puis en juillet 2001 simultanément les indices britannique FTSE4Good (en partenariat avec EIRIS pour les informations relatives aux entreprises analysées dans le cadre de la sélection des titres entrant dans l'indice) et français Aspi créé par ARESE (en partenariat avec EuroNext). En octobre 2001, FTSE diversifie son offre d'indices en lançant la famille d'indices FTSE4Good Stoxx. Ce sont au total 48 indices éthiques, regroupés en 7 familles d'indices, qui sont à la disposition des gérants de fonds pour leur gestion passive.

24 - US SIF américain, SIO canadien, les membres fondateurs de l'EuroSIF.

25 - EuroSIF et AsRia (Asie Pacifique).

26 - Cette section est la reprise augmentée de la partie correspondante de l'article publié par l'auteur dans le N° spécial de la revue Autrement (à paraître en août) - Les nouveaux utopistes du développement durable (Coll. Mutations).

27 - En septembre prochain, l'EuroSIF, en partenariat avec le US SIF et AsRia, lancera la première étude mondiale sur l'ISR (Disponibilité au cours du premier semestre 2003).

filtre faisant référence à la performance Triple P sont loin d'être majoritaires dans l'ISR américain. Ainsi, certains analystes revoient assez sensiblement à la baisse l'évaluation qui consiste à considérer qu'un dollar sur huit est investi de manière responsable aux États-Unis. Dans une étude de septembre 2001, le cabinet Cerulli Associates montre que les chiffres annoncés par le US Social Investment Forum comportent des investissements très divers dont il est important de préciser les caractéristiques avant de les comparer à d'autres pays.

On y trouve ainsi des fonds ne pratiquant que l'activisme actionnarial (sans aucun critère de sélection donc), des fonds solidaires, des fonds institutionnels et des fonds retails²⁸ dont certains n'utilisent qu'un seul critère d'exclusion (en général le tabac),... Parmi ces derniers qui représentent près de 7 % du total recensé comme socialement responsable, soit 176 milliards d'euros, seuls 10 % déclarent poursuivre des objectifs socialement responsables.

Avec près de 20 milliards d'euros pour ce même type de fonds retails, l'Europe n'est donc pas tant en retard en la matière. Sur ces 20 milliards d'euros, la France représente près de 5 %. En définitive, si l'appréciation de l'ampleur de ce nouveau phénomène dépend de la définition donnée à l'investissement socialement responsable, il n'en reste pas moins vrai qu'il correspond à une tendance de fond de nos sociétés²⁹, ce qui explique sa très forte croissance dans la seconde moitié des années 90.

C'est en Europe que la croissance a été la plus forte, avec un quasi-doublement en deux ans (1999 - 2001). Il existe aujourd'hui un peu plus de 250 fonds retails.

Le Royaume-Uni est incontestablement le pays pionnier sur ce thème en Europe avec un tiers de l'encours des fonds retails socialement responsables européens. Suivent ensuite les Pays-Bas, la Suisse et l'Italie.

La Belgique, la France, l'Allemagne et la Suède sont les autres pays européens dont les montants des fonds "éthiques" s'évalue aux alentours d'un milliard d'euros pour chacun d'eux. Les États ont parfois joué un rôle primordial dans la promotion de l'ISR comme aux Pays-Bas où la "Regeling Groenprojecten" octroie un avantage fiscal aux investissements "verts" depuis 1996 et "à caractère social" depuis le début de l'année 2002.

Pour la France, le nombre de fonds socialement responsable est passé de 14 en fin 1999 à 40 fin 2001 et l'encours correspondant a augmenté de 511 à 921 millions d'euros sur la même période.

Au Royaume-Uni, la loi sur les fonds de pension du 3 juillet 2000 impose aux administrateurs de fonds de pension de dire dans quelle mesure ils prennent en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques dans la gestion de leurs portefeuilles. En Italie, ce sont les remarquables performances du fonds Azionario Internazionale Etico de la San Paolo qui a attiré les investisseurs et propulsé ce fonds mixant exclusion et Triple performance au premier rang européen avec plus de 700 millions d'euros gérés à lui seul.

L'Amérique du Nord étant bien sûr le continent le plus développé en matière d'ISR, où les pratiques sont les plus avancées mais aussi les plus diverses pour ne pas dire hétérogènes, la croissance de l'encours géré de manière socialement responsable n'est pas aussi spectaculaire, mais elle reste plus que soutenue avec un taux de progression avoisinant les 8 % entre 1999 et 2001³⁰.

Dans les autres zones géographiques, notamment l'Asie et l'Australie, l'ISR commence à ne plus être réservé à un public confidentiel. Quant à l'ISR africain, il se limite à l'Afrique du Sud mais les autres pays ont vu ces dernières années l'essor du micro-crédit, plus adapté aux problématiques locales de développement. Au Maroc par exemple, la Wafa Bank a lancé son premier fonds de partage en été 2000.

28 - Fonds de type OPCVM / Organismes de Placement en Commun des Valeurs Mobilières - (SICAV / Sociétés d'Investissement à Capital Variable ou FCP / Fonds Commun de Placement -) exclusivement distribués auprès de particuliers. Aux États-Unis, beaucoup de ces fonds sont des IRA, Individual Retirement Accounts (Plans de retraite individuels bénéficiant d'avantages fiscaux).

29 - P. H. Ray & S. R. Anderson (2001), *L'émergence des créatifs culturels, Enquête sur les acteurs d'un changement de société*, Éditions Yves Michel (pour la traduction française).

30 - Source : US SIF.

... Ce que la responsabilité sociétale et le développement durable sont aux entreprises

Si, à l'origine, la notion de développement durable est avant tout macroéconomique, elle trouve assez naturellement son application microéconomique vers la fin des années 90...

Revenons aux sources³¹ : "Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, à commencer par ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs." (Rapport Brundtland - Nations Unies - 1987).

Curieusement, dans la reprise qui est habituellement faite de cette définition, l'incise "à commencer par les plus démunis" est systématiquement oubliée. Ainsi, le troisième principe de la Déclaration de Rio stipule que "Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures."

Originellement, la notion de développement durable pose un double principe de solidarité, à la fois spatial et temporel. Ce principe de solidarité est donc consubstantiel du développement durable, comme il l'est de l'ISR (cf. supra).

Mis en avant par la conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (Rio de Janeiro, 1992), cette notion recouvre alors une série de principes pour une gestion écologiquement rationnelle de l'environnement et devait marquer le début d'un dialogue entre pays industrialisés et pays en développement concernant le lien qui existe entre la croissance économique, la pollution de l'indivis mondial (l'air, l'eau, les océans) et le bien-être des peuples dans le monde entier. Et ces principes s'imposaient aux entreprises au travers des différentes législations nationales et régionales, mais leur respect était avant tout de la responsabilité de chacun des États signataires.

Ce fut également la première reconnaissance internationale du fait que les entreprises sont productrices d'externalités constituant un risque pour les générations futures, et qu'elles doivent assumer le coût de reconstitution d'un patrimoine qu'elles contribuent à dégrader en l'exploitant à son profit.

Parallèlement, les recherches en matière de management des entreprises élargissaient progressivement le champ de la réflexion sur les sources de création de richesses, montrant que :

- La seule poursuite d'un certain niveau de ROE³² pouvait être destructrice de valeur pour l'actionnaire ;
- La majorité du patrimoine de l'entreprise résidait dans ses actifs immatériels³³, qui seraient à l'origine de 35 % des décisions d'achat de titres³⁴ ;
- Les entreprises les plus performantes durablement étaient celles qui intégraient leurs "stakeholders"³⁵ à leur développement et qui appuyaient ce développement sur une forte culture d'entreprise³⁶.

Dans le même temps, sous la pression des ONG dont les modes de fonctionnement et d'action se sont considérablement professionnalisés, les entreprises doivent faire face à des risques "réputationnels"³⁷ croissants et couvrant progressivement l'ensemble du champ environnemental et économique (Pratiques commerciales équitables, aide à la reconversion économique des salariés faisant l'objet de plans sociaux,...) bien

31 - Pour une analyse de la façon dont l'appropriation de la notion de développement durable s'est faite par ses différents promoteurs, se reporter avec profit à l'article de M. Papin pour Mediasol.org du 4 juillet 2001 (http://www.mediasol.org/ixarticle.php3?id_article=2076).

32 - ROE : "Return On Equity" ou rendement du capital investi.

33 - Les actifs incorporels des entreprises représentent aujourd'hui de 60 % à 80 % de la valeur bilantielle de ses actifs.

34 - Enquête Ernst & Young citée par J.- F. Rérolle (Mars 1999), *Création de valeur et mesures des performances*, Sociétal N° 24 (pp. 93-98).

35 - Stakeholder : terme habituellement traduit par "Partie Prenante" et qui désigne toute personne ou groupe social ayant un enjeu, qu'il soit financier ou non, dans le cadre de ses relations avec l'entreprise. Cf. R. E. Freeman (1984), *Strategic management: A Stakeholder approach*, Boston, Pitman-Ballinger

36 - R. Barrett (1998), *Liberating the corporate soul - Building a visionary organization*, Boston, Butterworth - Heinemann. La société Maqassar est l'un des licenciés européens de la méthodologie développée par R. Barrett.

37 - Risques réputationnels : perte de notoriété (avec les impacts financiers indirects associés) liée à un événement néfaste, de quelque nature qu'il soit, imputé à l'entreprise.

sûr, mais également social (droits de l'homme au travail, respect des droits syndicaux, pratiques discriminatoires,...) et sociétaux (droits de l'homme, accès aux services économiques de base, implantations dans des paradis fiscaux et dans des pays irrespectueux des droits de l'homme,...).

Au cours des années 90, le champ de la responsabilité des entreprises s'est progressivement et considérablement élargi à l'ensemble des acteurs socio-économiques qu'elles mettent en mouvement... au même titre que les États. L'ISR a naturellement largement participé à ce mouvement, comme nous l'avons vu.

Les entreprises se trouvent donc aujourd'hui investies de responsabilités autrefois uniquement dévolues aux États. Juste retour des choses en définitive lorsque l'on sait que parmi les 100 plus grosses puissances économiques de la planète, on compte 49 états et 51 entreprises.

Cette évolution a été en quelque sorte implicitement consacrée par l'initiative lancée en juillet 2000 par le Secrétaire Général de l'ONU Koffi Annan, le Global Compact. En associant les entreprises à la responsabilité de la prise en charge d'un certain nombre de principes fondamentaux, rôle strictement dévolu aux seuls États jusqu'alors, le Global Compact³⁸ affirme leur rôle comme acteur du développement social à part entière.

Le Global Compact s'est fixé quatre objectifs : le respect par les entreprises de ses neuf principes fondamentaux (d'ici fin 2002, le Global Compact souhaite obtenir "l'adhésion" de 1 100 entreprises, dont 100 multinationales), la création d'une banque de données sur les meilleures pratiques des entreprises en la matière, l'organisation de rencontres annuelles multipartites et l'initiation de partenariats s'inscrivant dans le cadre de ses principes.

Les neuf principes du Global Compact sont une synthèse consensuelle compactant les 61 principes édictés par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 (30 principes), le Bureau International du Travail (4 principes) et la Conférence de Rio sur l'Environnement et le Développement de 1972 (27 principes) :

Droits de l'homme	Travail & Emploi	Environnement
Soutenir & respecter les droits de l'homme, au plan international et dans le cadre de sa sphère d'influence	Liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective	Soutenir une approche prudente des enjeux environnementaux
Ne pas être complice d'infractions aux droits de l'homme	Élimination de toutes formes de travail forcé	Être à l'initiative d'actions prônant une plus grande responsabilité environnementale
	Abolition effective du travail des enfants	Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
	Élimination de la discrimination en matière de recrutement et d'emploi	

L'absence de contrôle de la part de l'ONU, au travers du "Global Compact Office" relevant directement du Secrétaire Général ou d'une organisation tierce indépendante, est sans aucun doute la critique la plus virulente opposée au Global Compact, notamment par un certain nombre d'ONG membre de Corpwatch, dont font partie par exemple GreenPeace International et les Amis de la Terre. Il a été notamment reproché à l'ONU de délivrer sans contrepartie³⁹ un certificat de bonne conduite aux entreprises signataires de l'initiative.

38 - En déclarant soutenir l'initiative du Global Compact, sur la base d'un simple courrier adressé au Secrétaire Général de l'ONU par son Président ou son Directeur Général, l'entreprise participante prend trois engagements : développer des pratiques de management conformes aux neuf principes édictés par le Global Compact, soutenir publiquement ces principes et faire état sur le site internet du Global Compact, une fois l'an, d'une application concrète de l'un des neuf principes.

39 - Ce que les Anglo-saxons ont appelé le "Blue washing / dressing", par référence au "window dressing" grâce aux couleurs (le bleu) onusiennes.

Même si le Global Compact fait explicitement appel aux ONG, membres ou non du Global Compact, pour exercer une surveillance du respect des neuf principes par les entreprises signataires, l'ONU considère n'avoir ni le mandat ni les ressources pour procéder à un quelconque contrôle ou audit des entreprises concernées.

Une réflexion en ce sens, pouvant déboucher à terme sur la mise en place de critères d'exclusion, est néanmoins en cours.

... répondant en cela à la montée en puissance de nouvelles aspirations socio-économiques ("Value with values") et à une nouvelle perception du rôle de l'entreprise dans la société

A une époque où les clients ont des exigences de plus en plus élevées, il est nécessaire de surveiller attentivement la proposition de valeur qui leur est faite. Ce phénomène est à double sens : des études de marketing récentes aux Etats-Unis démontrent que les clients sont très conscients des enjeux d'environnement et de société ; les qualités perçues d'un produit ou d'un service ne concernent pas uniquement ses composants classiques : un sens et des valeurs plus profonds sont de plus en plus intégrés aux offres des entreprises.

Selon une étude réalisée par Paul Ray pour le compte de l'Institute for Noetic Science et le Fetzer Institute, un nombre croissant d'Américains est concerné par l'amélioration de la vie sociale⁴⁰.

P. Ray a identifié trois segments de population, les traditionalistes, les modernistes et les créatifs culturels, qui développent respectivement trois visions du monde distinctes voire antagonistes.

Les traditionalistes représentent près du tiers de la population, mais en baisse régulière. Leur mentalité est tournée vers le passé et ils croient que les problèmes d'aujourd'hui peuvent être résolus par un retour aux valeurs qui ont dominé le 19^e siècle. Les modernistes, quant à eux, constituent la plus grande partie du tissu social. Ce groupe a une attitude positive envers les réalisations de la révolution industrielle et, plutôt que de défaire ce qui a été fait, ils préconisent des ajustements rapides pour résoudre les problèmes actuels. Ce segment représente environ 47 % de la population américaine. Bien qu'il constitue le courant dominant, leur place dans la société est également en voie de diminution.

Le troisième groupe, faisant clairement partie des CSP⁴¹ est celui qui aura le plus d'influence sur les évolutions sociales à venir. Ces créatifs culturels, avec 24 % de la population américaine, sont en progression constante. Ils ont une vision très large de la société, s'inscrivent dans une perspective inter-génération, adhèrent à la notion de croissance durable et s'investissent fortement dans la communauté. Pour ce groupe, il faut donc faire face aux grands problèmes d'environnement et de société sans tarder.

Dans le cadre de ces nouvelles tendances sociologiques, l'entreprise doit désormais être porteuse de sens et de valeurs ; son rôle est de redevenir un acteur du jeu social à part entière et non pas "simplement" de générer des profits comme le suggère Milton Friedman. Autrement dit, si l'entreprise a pour vocation première de créer des richesses, elle ne doit pas le faire n'importe comment et, en tout état de cause, ni au détriment de ses différents "contributeurs (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires,...) ni encore moins au détriment des générations futures.

Une bonne performance sociale et environnementale ne peut que renforcer la performance globale de l'entreprise⁴². Bien qu'intuitivement plausible, cette corrélation positive entre la performance sociale et environnementale et la performance économique et financière reste contestée et à démontrer.

Le National Institute of Standards and Technology, qui supervise le prix Malcolm Baldrige pour la Qualité a créé un indice fictif, le Baldrige Index⁴³. Les résultats indiquent que la réputation globale en tant qu'entreprise performante est jugée plus positivement lorsque les actionnaires, employés et clients sont bien traités. En revanche, les questions environnementales semblent avoir, curieusement, peu d'importance⁴⁴.

40 - Co-op America (1998): *Forty-Four Million Americans Can't Be Wrong - The Market is Ready for Socially Responsible Business*, in: www.coopamerica.org/Business/B44million.htm, pp. 1-2.

41 - CSR : Catégorie Socioprofessionnelle.

42 - Social Investment Forum: *What is SRI?*, in www.socialinvest.org/sriguide/index.html#What is SRI?, p. 1.

43 - www.quality.nist.gov/crit2.htm. Les entreprises qui posent leur candidature pour le Baldrige Award doivent satisfaire certaines exigences en ce qui concerne les actionnaires, employés et clients.

44 - Waddock, Sandra A. / Graves, Samuel B. (1997): *Finding the link between participant relations and the quality of management*, in: www.socialinvest.org/mossey7.htm, p. 1.

Le développement de l'ISR suppose le développement corrélatif de véritables outils de reporting extra-financier

L'information sociale, environnementale et éthique constitue donc le complément "naturel" des informations économiques et financières dont l'investisseur socialement responsable a besoin pour étalonner la performance des entreprises en vue de leur sélection au sein d'un portefeuille de titres. En réalité, les référentiels SEE sont à la croisée des logiques d'investisseurs, qu'ils soient socialement responsables ou non, et des logiques d'entreprise, qu'elles mettent ou non le développement durable au cœur de leurs stratégies de développement.

Une pléthore de référentiels "thématiques" qui se sont développés au fur et à mesure parallèlement aux développements des pratiques d'ISR...

Selon les travaux de recherche d'E. Mendes et J. Clark⁴⁵, il est possible de distinguer cinq générations de code de bonne conduite qui ont façonné, chacune en leur temps, la responsabilité sociale des entreprises nord américaines :

1. Prévenir les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les salariés ;
2. Développer des pratiques commerciales éthiques ;
3. Respecter les droits des employés et des tiers, notamment les clients et les fournisseurs ;
4. Respecter l'environnement et les communautés dans lesquelles les entreprises déploient leurs activités ;
5. Se comporter en entreprise socialement responsable.

Il est clair que la dernière génération de codes de bonne conduite cherche à couvrir l'ensemble des champs de la responsabilité sociale / sociétale des entreprises.

En-dehors des codes mis en place par les entreprises elles-mêmes, on ne dénombre pas moins d'une cinquantaine⁴⁶ de codes de bonne conduite et de reporting extra-financier en 2001, que ceux-ci aient été développés par des ONG "généralistes"⁴⁷ ou ad hoc⁴⁸, des organisations professionnelles sectorielles ou non, patronales⁴⁹ et syndicales⁵⁰ et des institutions internationales⁵¹.

Ce foisonnement est le fruit de l'histoire de l'évolution de l'ISR et de la RSE telle que nous avons pu la décrire brièvement. Si, en matière de responsabilité sociale des entreprises, chacune de ces initiatives reflète souvent les tropismes culturels de leurs promoteurs respectifs, elles convergent néanmoins vers une conception commune de la responsabilité sociale des entreprises.

Aujourd'hui, la tendance est à une certaine homogénéisation des engagements sociaux / sociétaux auxquels les entreprises doivent souscrire et au développement de systèmes de reporting extra-financier articulé autour d'un noyau dur commun à tous les secteurs et d'indicateurs plus spécifiquement sectoriels.

... débouchant naturellement sur la recherche d'un référentiel unifié à décliner de manière sectorielle : Global Compact, Global Reporting Initiative et AA1000...

Aujourd'hui, dans sa conception, la représentation de la RSE semble à peu près stabilisée et s'articuler autour de quatre pôles complémentaires :

1. Le Global Compact (ONU GC), qui définit a minima le champ de la RSE en énonçant les principes fondamentaux que doit respecter tout entreprise ;

45 - Enseignants Chercheurs au Centre de recherche et d'enseignement sur les droits de la personne, Université d'Ottawa.

46 - Se reporter à l'annexe pour une vision relativement exhaustive des codes de bonne conduite existants, ainsi que des référentiels de reporting extra-financier.

47 - Comme Amnesty International (Human Rights Principles for Companies) ou le WWF (World Wildlife Fund)

48 - Comme la CERES déjà mentionnée, le Forest Stewardship Council Principles & Criteria... mais naturellement ISO.

49 - Comme Keidanren Charter for Good Corporate Behaviour, le Keidanren Global Environment Charter ou encore les Caux Principles.

50 - Celles-ci étant plutôt centrées sur le respect des droits de l'homme au travail et le développement des bonnes pratiques syndicales.

51 - ONU, OIT, OCDE,...

2. Les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales⁵², que l'on peut analyser comme une déclinaison opérationnelle des principes du Global Compact, même s'ils sont plus anciens ;
3. La Global Reporting Initiative (GRI), qui met en place progressivement et de manière consensuelle la batterie d'indicateurs (extra-) financiers permettant de s'assurer que lesdits principes fondamentaux sont respectés ;
4. AccountAbility 1000 (AA 1000), dont la vocation est définir les règles et procédures d'audit permettant de s'assurer de la crédibilité et de la reproductibilité desdits indicateurs.

Cette articulation est récente puisque l'accord de partenariat entre le Global Compact et la GRI date de novembre 2001. Aujourd'hui, aucun partenariat formel ne lie la GRI à AccountAbility même si les deux organisations travaillent de conserve.

Nous ne reviendrons pas sur la présentation du Global Compact de l'ONU, celle-ci ayant été faite précédemment.

Créée en 1997 à l'initiative de la CERES et du PNUE⁵³, la Global Reporting Initiative (GRI⁵⁴) a pour objectif de définir un ensemble de principes directeurs, reconnus par tous⁵⁵, pour l'élaboration de rapports annuels Développement Durable ou "Triple P" autour de trois séries d'indicateurs : économiques, sociaux - sociétaux et environnementaux.

Ses premiers Principes Directeurs ont été publiés en 2000 et testés par 21 entreprises internationales pilotes, parmi lesquelles Suez ; ils ont été élaborés avec l'appui de toutes les parties prenantes concernées, à savoir des entreprises (originaires de la plupart des pays développés et de quelques pays en voie de développement comme l'Inde), des ONG, des sociétés de conseil, des organismes gouvernementaux, des associations professionnelles et des personnalités qualifiées. La révision des principes directeurs 2000, qui a abouti à l'édition 2002, s'est faite de manière publique et selon une procédure particulièrement structurée.

Si les premiers principes directeurs s'étaient essentiellement concentrés sur la définition d'une base d'indicateurs environnementaux, les Principes Directeurs 2002 étoffent les deux autres volets sociaux et économiques.

Compte tenu des moyens dont elle dispose (Les Nations Unies ont financé l'opération à hauteur de 3 millions de dollars) et de sa représentativité, la GRI est sans conteste l'initiative la plus structurée en matière de reporting Développement Durable ; les normes GRI sont donc appelées à devenir le référentiel international en matière de reporting SEE.

Contrairement aux idées reçues, la GRI est aujourd'hui une organisation à dominante européenne... à tel point que la décision a été prise d'installer son siège à Amsterdam (Mars 2002). En revanche, la majorité des entreprises utilisant son référentiel reste américaines.

Depuis sa création en 1996, AccountAbility ou plus exactement The Institute for Social and Ethical Accountability⁵⁶, ONG multipartite d'origine britannique, regroupe plus de 300 membres représentant une vingtaine de pays.

La vocation d'AccountAbility, notamment au travers de sa norme AA1000S Assurance Standard, est de proposer un outil d'audit des rapports annuels Développement Durable. C'est en cela qu'elle est une initiative plus que complémentaire de la GRI.

52 - <http://www.oecd.org/pdf/M00017000/M00017999.pdf>

53 - Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP en anglais).

54 - <http://www.globalreporting.org/index.htm>

55 - Et ce, d'autant plus facilement, que l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, de l'investisseur aux États, est représenté au sein de la GRI.

56 - <http://www.accountability.org.uk/default.asp>

... sans que véritablement le débat "idéologique", au sens noble du terme ne soit véritablement tranché

Le cadre est posé, le mouvement est lancé. En revanche, la question reste entière quant à la façon de parvenir à l'objectif : doit-on ou non légiférer ?

Les tenants du "non" ont obtenu satisfaction à Bruxelles puisque le Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises ne se transformera pas en Livre Blanc en 2003 ; donc aucune directive européenne sur des normes de reporting Triple P ne verra donc le jour avant 2005 au mieux. La dernière communication de la Commission Européenne à ce sujet indique clairement que l'initiative est laissée aux entreprises⁵⁷, suivant en cela les préconisations de l'UNICE (Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe), d'EPE (Entreprise pour l'Environnement) et de CSR Europe.

Faut-il considérer cela comme une victoire ? Vraisemblablement non pour trois raisons :

1. La première est que les marchés (consommateurs et investisseurs) sont de plus en plus demandeurs de sens et de transparence⁵⁸, c'est une tendance de fond mais aussi, pour les entreprises, un facteur de plus en plus important de différenciation concurrentielle ;
2. La seconde est que ce type d'exigence est une occasion de mettre en place, "à froid", une véritable gestion globale des risques dans un contexte de risque réputationnel croissant et au moment où la société civile est de plus en plus vigilante ;
3. La troisième raison tient aux évolutions constatées notamment chez certains de nos voisins européens et qui se traduisent par la volonté de mettre en place des normes de reporting RSE relativement strictes⁵⁹, et pas seulement à l'initiative des pouvoirs publics⁶⁰.

La quatrième raison, mais elle est sans doute plus polémique, est que le niveau et la permanence des profits générés ne sont sans doute pas indifférents à la manière dont ces profits sont générés.

57 - <http://www.euractiv.com/cgi-bin/cgint.exe/1447137-385?targ=1&204&OIDN=1503681>

58 - cf. en particulier les propositions de renforcement des dispositions d'admission à la cote des entreprises américaines par le NYSE (New York Stock Exchange).

59 - Cf. la proposition de loi britannique, la Corporate Responsibility Bill, initiée par la CORE Coalition (Corporate Responsibility Coalition lancée par Amnesty International UK, CAFOD - Catholic Agency for Overseas Development, Friends of the Earth, The New Economics Foundation et Save The Children UK) et soutenue par près de 200 parlementaires.

60 - cf. les CSR Guidelines de l'ABI (Association of British Insurers), cette dernière souhaitant mettre en place une politique de primes d'assurance différenciée selon le degré de contrôle des risques SEE par les entreprises.

Codes de conduite développés par des ong / organisations professionnelles

Source : <http://www.codesofconduct.org/>

AccountAbility 1000 (AA 1000)

AA1000, or AccountAbility 1000 is a standards for measuring the social and ethical achievements of companies against objective criteria. Often compared with the SA8000, the U.K.-based Institute of Social and Ethical AccountAbility released AccountAbility in November 1999.

Amnesty International's Human Rights Principles for Companies

The Amnesty International code requires companies to protect human rights and abide by several labor standards in countries in which they have facilities.

Clean Clothes Campaign Code of Labor Practices for the Apparel Industry

Developed by Europe's Clean Clothes Campaign as a model code of labor standards and a monitoring system for companies in the apparel industry.

Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles

Drafted by the Coalition for Environmentally Responsible Economies in response to the Exxon Valdez oil spill, the code requires companies to adopt environmentally-friendly policies and perform annual self-audits.

Ethical Trading Initiative (ETI) Base Code

The Ethical Trading Initiative, adopted in the U.K. by companies, unions, and the government, developed this code of labor practice and independent monitoring requirement based on the code of the conduct by the International Confederation of Free Trade Unions.

Forest Stewardship Council (FSC) Principles and Criteria

The Forest Stewardship Council is an international, independent, non-profit, non-governmental organization founded in 1993. Its 10 principles set forth framework for management of the world's forests, including environmental and labor standards and monitoring requirements.

Global Reporting Initiative (GRI) June 2000 Sustainability Reporting Guidelines

The Global Reporting Initiative is an international, multi-stakeholder effort to create a common framework for voluntary reporting of a company's global economic, environmental, and social practices. CERES and the United Nations' Environment Program convened the GRI in 1997.

Global Sullivan Principles

A set of **principles drafted by the Rev. Leon H. Sullivan** to guide corporate social, economic, political, and environmental policies.

Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) Proxy Resolutions Book 1998, Corporate Examiner

A collection of 209 social responsibility shareholder resolutions offered at 143 companies published by the Interfaith Center on Corporate Responsibility.

The Interfaith Declaration on International Business Ethics

A code of conduct concluded in 1993 resulting from interfaith discussions among a group of distinguished leaders representing each of the world's three major religions (Judaism, Islam, and Christianity).

ISO 9000 and ISO 14000

International Organization of Standardization released ISO 9000 in 1987 and ISO 14000 in 1995. Both are management system standards that can be applied to any industry. ISO 9000 is primarily concerned with quality management, while ISO 14000 focuses on environmental management.

The MacBride Principles

Nine fair employment and affirmative action principles targeted at U.S. companies doing business in Northern Ireland intended to fight religious discrimination and protect religious freedom.

Principles of Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Performance

A comprehensive set of global corporate responsibility criteria developed by a coalition of investor responsibility groups: the Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR), Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), and the Canadian Taskforce on Churches and Corporate Responsibility (TCCR). Currently not available on the web but may be ordered at this website.

Principles for the Conduct of Company Operations within the Minerals Industry

Written by non-governmental organizations in Australia, this set of guidelines deals with a range of issues, including environmental, labor, rights and indigenous people issues.

Sweatshop Watch Code of Conduct for University Trademark Licensees

A code of conduct involving employment standards, monitoring and public disclosure developed jointly by Sweatshop Watch and Global Exchange.

The Stakeholder Alliance Sunshine Standards

The Stakeholder Alliance is a grassroots effort comprised of NGOs and labor unions that seeks to make corporations more responsible to all “stakeholders.” Its first goal is corporate accountability through complete public disclosure of financial, labor and human resources, environmental, political and social involvement.

Social Accountability 8000 (SA 8000)

Published two years ago by the Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), recently renamed Social Accountability International (SAI). This global corporate responsibility code is modeled after ISO 9000 and includes accreditation of auditors and independent monitoring.

The Transparency International Best Practice Documentation

Part C of Transparency International’s (an organization whose stated goal is the empowerment of civil society to fight corruption) National Integrity Source Book. Includes the Seven Principles of Public Life and the Code of Conduct for Persons in Positions of Responsibility, both general codes of conduct.

Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) Principles

Worldwide Responsible Apparel Production is an international non-profit organization affiliated with the American Apparel Manufacturers Association that has devised a code regarding labor practices, factory conditions, and environmental and customs compliance and certification of compliance for apparel manufacturers.

European Internet Service Providers Codes of Conduct

Codes of Conduct from Belgium, France, Austria, Germany, Italy, The Netherlands, and the U.K. in native languages.

American Petroleum Institute (API) Environmental, Health, and Safety Mission and Guiding Principles

The American Petroleum Institute, founded in 1919, is a national trade association representing the entire petroleum industry. Its major goals today are balancing environmental responsibility and drilling for oil, as well as improving public perception and governmental policy. These goals are summarized in STEP, or Strategies for Today's Environmental Partnership.

Code of Ethics of the Ecological and Toxicological Association of Dyes and Organic Pigments Manufacturers

The code of the Ecological and Toxicological Association of Dyes and Organic Pigments Manufacturers focuses on health and environmental issues associated with the production practices of its members.

International Chamber of Commerce (ICC) Business Charter for Sustainable Development

First Published in 1991 Recognizes concept that environmental protection should be a priority of businesses operating on globally.

Codes de conduite développés par les institutions internationales

Source : <http://www.codesofconduct.org/>

International Labor Organization (ILO) Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy

Adopted in 1977 by the Governing Body of the International Labor Organization following similar declarations of the OECD and the UN Commission on Transnational Corporations.

International Labor Organization (ILO) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work

Adopted by the International Labor Conference in 1998, it renews commitment among members to respect basic worker rights such as the right to bargain collectively and pledges to end such practices as compulsory labor and child labor. A follow-up to 1977's Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises

Adopted by the member countries of the OECD in June 2000. Covers fair trade issues ranging from employment relations to competition, taxation, and bribery.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Principles for Corporate Governance

The Organization for Economic Cooperation and Development treatise for shareholder rights and other governance issues.

United Nation's Global Compact

Nine United Nations' Principles for multinational and transnational corporations. Recognizes various forms of human rights, labor/worker rights, and environmental rights.

U.S. Department of Commerce Model Business Principles

Issued by the Clinton administration in 1995 partially in response to China's human rights violations.

U.S. Department of Labor Issuance on Codes of Conduct

A treatise published by the U.S. Department of Labor intended to halt child labor practices in the apparel industry.

La lutte actionnariale : quelques points de repère

Par Pierre-Yves Gomez
Professeur à l'École de Management de Lyon

En économie, les représentations communes sont souvent fondées sur des dogmes. Parmi ceux-ci, l'un des plus prégnants postule la division inaltérable entre le capital et le travail. D'un côté les actionnaires et de l'autre les travailleurs ; d'un côté les possédants et de l'autre les dominés ; d'un côté les propriétaires et de l'autre les prolétaires : qu'on s'en accomode ou pas, ces oppositions étanches sont affirmées comme étant indispensables au fonctionnement de notre système économique, pour le meilleur ou pour le pire. Et pourtant, il nous faut remettre en cause les lieux communs et affirmer que la division entre le capital et le travail n'est pas une "loi", mais seulement une phase historique dans l'évolution de notre système économique. Une phase qui est à présent derrière nous.

Vers un actionnariat de masse

Car les faits sont là : à la suite d'une très profonde mutation du financement des entreprises, durant les années 1980, il existe aujourd'hui, dans le monde occidental, près de deux cents millions d'actionnaires. En France, 6 millions de citoyens sont actionnaires directs (petits porteurs), un ménage sur deux place une partie de son épargne en actions et 2 millions de leurs salariés sont actionnaires des 40 premières sociétés françaises. L'immense majorité des actionnaires sont donc des citoyens de base, qui capitalisent leur revenu pour leur retraite future. Cette capitalisation se fait par l'intermédiaire de caisses de retraite (les fonds de pension) ou de fonds d'investissement (nos Sicav et autres plans d'épargne en actions). En conséquence, la propriété des grandes entreprises se dilue de plus en plus dans le public. De la même manière que des citoyens paient leurs impôts, leurs assurances ou qu'ils investissent dans leur logement, ils achètent à présent des parts d'entreprises pour se constituer un revenu complémentaire. Ils constituent ainsi, de très loin, la masse des actionnaires du capitalisme d'aujourd'hui.

Nombre d'épargnants individuels en direct
(source P.-Y. Gomez, *la République des actionnaires*, Syros, 2001)

Pays ¹	1970	1987	2000
USA	25 millions (en 1975)	27 millions sur un total de 47 millions	30 millions sur un total de 69 millions
Allemagne	-	-	13 millions
France	2,4 millions (en 1978)	6,2 millions	5,6 millions

Comme, il y a 50 ans, la consommation de masse constitua une mutation extraordinaire pour ceux qui prévoyaient une paupérisation inévitable du prolétariat, nous sommes entrés dans une nouvelle phase du capitalisme : celle de l'actionnariat de masse. L'étanchéité entre ceux qui travaillent et ceux qui possèdent les entreprises n'existe plus dans les faits.

1 - Source USA : NYSE 2000 et France : Banque de France Paris Bourse, Juin 2000

La souveraineté sur les grandes entreprises appartient désormais à une masse d'actionnaires

Selon les institutions de nos sociétés, sanctionnées par notre Code Civil, cela signifie que la responsabilité de définir les stratégies des entreprises, de désigner leurs dirigeants et de légitimer leurs décisions appartient désormais légalement mais aussi moralement, à des millions de personnes. Or, le plus souvent, celles-ci sont encore ignorantes du fait que l'actionnariat implique un droit au profit mais aussi un *devoir de contrôle* sur l'entreprise. Sans ce devoir, le droit aux résultats ne se justifie pas et c'est toute l'institution "entreprise" qui se trouve délégitimée. Qu'on y réfléchisse : qui contrôle la bonne marche des entreprises si leurs propres actionnaires, nombreux et divisés, s'en désintéressent?

Ainsi, lorsque, récemment, Enron, dans le système dit "anglo-saxon" ou Swissair, dans le système dit "rhé-nan", firent faillite, ce ne sont pas quelques centaines, mais des millions de familles qui se sont trouvées lésées. Or qui est responsable, sinon les actionnaires eux-mêmes, parce qu'ils n'ont pas exercé leur devoir de vigilance ? En effet, l'effondrement de telles sociétés ne concerne pas que l'évaporation de leur épargne. Il met en cause leur responsabilité et leur capacité à exercer réellement leur devoir. Compte tenu de la dilution du capital, les grandes entreprises cotées sont devenues des "choses publiques" (*public companies* désigne d'ailleurs, en anglais, les sociétés cotées en Bourse), appartenant, sinon à tous, du moins à beaucoup.

Il est donc temps que les vieux réflexes idéologiques soient remis en question : Nous ne sommes plus dans un capitalisme des "deux cents familles", par allusion aux deux cents propriétaires de la Banque de France, avant sa privatisation en 1936. Aujourd'hui, le capital d'une banque comme la Société Générale appartient à plusieurs centaines de milliers d'actionnaires, dont beaucoup sont ses clients ; et, pour près de 10 %, ses propres salariés. La "privatisation" de la banque, en 1986, a conduit à sa réappropriation par des milliers de français et d'étrangers.

Même la signification de la notion "d'entreprises nationales" doit être aujourd'hui reformulée : la moitié du capital des 40 plus grandes entreprises françaises est détenue par des épargnants américains et anglais. On peut, avec les nationalistes, réclamer leur retour aux frontières. On peut aussi s'interroger sur les nouvelles régulations à mettre en place pour tenir compte de cette situation inédite. Désormais, il faut penser les relations entre politique et économique d'une façon renouvelée. C'est ce que l'on cherchera à faire, dans ce dossier, par une approche critique du phénomène.

Comparaison internationale de l'actionnariat des sociétés cotées

(source P.-Y. Gomez, *la République des actionnaires*, Syros, 2001)

		USA	Allemagne ²	Japon ³	Grande-Bretagne ⁴	France ⁵
1	Grand Public (en direct)	39 %	13 %	21,8 %	13 %	10,6 %
2	Salariés <i>dont caisses de retraite</i>	28 % 18 %	- 4 %	- 4,7 %	22 % 20 %	3 % -
3	Institutionnels et (y compris grand public en indirect)	28 %	23 %	36,2	32 %	24 %
4	Entreprises	-	42 %	27 %	2 %	20,1 %
5	Etat	-	9 %	0,5 %	2 %	6 %
6	Investissement étranger	5 %	9 %	9,8 %	29 %	36,3 %

2 - Pour USA et Allemagne Source OCDE Financial Accounts.

3 - Source Tokyo Stock Exchange mars 1998.

4 - Source Office of National Statistics, Share Ownership 1999.

5 - Source Banque de France, juin 1999.

Ni angélisme, ni diabolisation

Tout d'abord, il faut écarter l'illusion angélique : la massification de l'actionnariat ne signifie pas que, par on ne sait quelle magie, les questions sociales s'évanouissent. Les interrogations liées au travail et à sa gestion, à la domination, à l'efficacité et à la justice dans l'exercice du pouvoir, ne vont pas disparaître dans une réconciliation joyeuse de toutes les parties prenantes du monde économique. Le management et le gouvernement des entreprises restent l'objet de contraintes et d'opposition d'intérêts. Chercher à échapper au dogme de la division entre capital et travail, ce n'est pas inévitablement tomber dans l'idéalisme béat. Au contraire, c'est accepter d'être absolument pragmatique.

Car les faits sont là, et il faut en tirer les conséquences. C'est-à-dire accepter de voir que la situation de nos économies et de nos entreprises est devenue bien plus complexe qu'un simple affrontement entre capital et travail. Il faut comprendre comment la différence des opinions sur, par exemple, la bonne stratégie des entreprises pourra être formulée, dans un régime d'actionnariat de masse. Ainsi, lorsque l'on dénonçait, en 2000, les méfaits de "l'actionnaire" sur la stratégie de Danone, n'aurait-il pas fallu rappeler que l'actionnariat de cette société est constitué à 18 % par les petits porteurs français, peut-être ceux qui manifestaient...contre "l'actionnaire" ? Non pour empêcher l'affrontement des opinions, mais, au contraire, pour lui donner sa véritable dimension. Car, de même qu'en politique, la démagogie naît de l'ignorance des masses, de même, aujourd'hui, la puissance de la spéculation financière est une conséquence de l'indolence des masses d'actionnaires.

Ce qui permet de diaboliser facilement le phénomène et de désigner le diable lui-même, "l'actionnaire spéculateur". On l'imagine aisément ventripotent et dénué de tout scrupule, insensible aux douleurs des salariés, pourvu qu'il en extraie sa dose de profit. Il y en a, sans aucun doute, qui sont ainsi. Mais soyons réalistes : parce qu'aujourd'hui des millions d'individus sont copropriétaires des grandes entreprises transnationales, il faut admettre que leurs comportements et leurs motivations sont inévitablement multiples : certains sont ignorants, d'autres très au fait des choses économiques; certains spéculent, quand beaucoup placent leur argent en "pères de famille" ; certains sont après au gain, d'autres fidèles à leur placement durant de longues années ; certains veulent exercer le contrôle sur l'entreprise, d'autres s'en désintéressent complètement, certains attendent du profit, d'autres de la sur-valeur, d'autres encore la sécurité de leur épargne. Bref, il n'y a pas *un* actionnaire. Leurs comportements sont aussi divers qu'une population de plusieurs millions de personnes peut l'être. Ainsi "l'actionnaire" n'est pas plus forcément spéculateur que "le citoyen" forcément opportuniste. Aux Etats-Unis, certains d'entre eux, fonds de pensions, syndicats, Eglises ou fonds "éthiques", utilisent même l'actionnariat comme un moyen d'établir une société plus juste et plus responsable - nous y reviendrons dans ce dossier.

Pourquoi le cliché de "l'actionnaire spéculateur" ?

Le cliché de "l'actionnaire spéculateur" tient bon chez nous. Car la vertu de tels lieux communs, c'est de procurer du savoir prêt à penser, fondements élémentaires pour les stratégies d'action. C'est pourquoi ils ont la vie dure : des dirigeants, syndicalistes, enseignants, journalistes ou hommes politiques se croient désavoués quand le mythe de "l'actionnaire spéculateur" est dénoncé comme un cliché sans grande réalité. C'est qu'ils y trouvent leur légitimité sociale, leur raison d'être et souvent, d'espérer.

Le fin analyste de notre histoire moderne qu'est A. Hirschman a montré, dans un de ses ouvrages⁶, que, face aux grands changements de société, les dénégations obéissent presque toujours à trois types de discours : soit "Ça a un effet pervers" ; soit "Au fond, ça ne change pas grand chose" ou, enfin, "Ça met le système en péril". Ces catégories s'appliquent parfaitement au refus de constater que nous sommes entrés dans l'ère du capitalisme de masse. Écoutons les discours :

- "Ça a un effet pervers" ou le remède est pire que le mal : l'ordre normal est supposé être la division entre capital et travail, entre actionnaire et salarié, entre dirigeant et dirigé. Si les dirigés deviennent aussi les actionnaires souverains de l'entreprise, cela aura un effet pervers : le salarié actionnaire ne peut être que "schizophrène" ; le petit porteur est condamné à être spolié à terme ou bien manipulé par des actionnaires plus malins que lui.
- "Au font ça ne change pas grand chose" ou le changement n'est qu'apparence. La loi d'airain du capitalisme demeurera, inexorable, et la massification de l'actionnariat n'est qu'une ruse de plus d'un capita-

6 - Hirschman A., 1991, *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard.

- lisme plein d'esprit et de ressort. Peu importe les formes que prend la société, car ses structures économiques profondes, les seules efficaces, demeureront toujours inchangées : l'entreprise reste fondée sur "le profit" ou sur "l'exploitation", selon les auteurs.
- "Cela met le système en péril" ou le changement détruira les résultats économiques et sociaux acquis jusqu'à présent. En effet, l'actionnaire, qui est inévitablement un spéculateur (et assez souvent, notons-le, un étranger, voire un tenant de la "finance apatride" -vieux refrain), pousse vers des résultats à court terme. Il n'a cure de l'entreprise, de ses salariés et de son avenir ; aussi, cette forme d'actionnariat met-elle en péril le pouvoir du dirigeant qui agit, lui, pour le bien de l'entreprise, ou les acquis sociaux chèrement payés. Avec la massification, des intérêts divergents vont apparaître, il faudra trouver des consensus entre actionnaires, peut-être au détriment de l'intérêt économique, voire social, de l'entreprise.

Tels sont les discours d'évitement face à un changement pourtant visible à l'œil nu : Ils adaptent à la question de l'actionnariat de masse une rhétorique qui a toujours été employée, comme l'a montré Hirschman, pour nier toute poussée démocratique. Car, et c'est à cela qu'il faut en venir, l'apparition d'un actionnariat de masse pose une question de fond au gouvernement des entreprises : Qui décide, qui contrôle, qui accorde le droit de diriger une entreprise et dans l'intérêt de qui lorsque les propriétaires sont, à présent, des millions d'anonymes?

Gouvernement des entreprises et actionnariat de masse

Compter avec des actionnaires aux intérêts multiples, nationaux ou étrangers, devoir les convaincre de rester fidèles et leur rendre des comptes- fait partie, désormais, du métier normal de dirigeant. Signe spectaculaire, en mars 2002, la stratégie d'alliance avec Compaq, défendue par la présidente de Hewlett Packard, Carly Fiorina, a été acceptée par les actionnaires au terme de ce qu'il faut bien appeler une "campagne électorale", avec meetings et programmes opposant des avis divergents. Encore le résultat final n'a-t-il été obtenu qu'à la suite d'un vote serré, digne d'une élection présidentielle américaine. Ouvrons notre quotidien : chaque jour des faits comme celui-ci s'accumulent et témoignent d'une métamorphose considérable de la relation entre les entreprises et la masse des actionnaires.

Au secret des familles doit faire place l'information publique. Aux directions feutrées et cooptées, des évaluations et des contrôles sévères. Révolution. Ce qui est nouveau, en effet, c'est que la massification de l'actionnariat rend *publiques* des questions qui concernent l'activité, la pérennité, la stratégie ou l'impact de l'entreprise sur la société. Parce que des millions d'acteurs sont concernés par les résultats, l'évolution, la survie même des entreprises, mais aussi parce que des millions d'actionnaires en sont devenus *responsables*, juridiquement et moralement, ils ont un devoir de contrôle sur l'entreprise. En conséquence, la question du "bon gouvernement des entreprises" est devenue *publique* : Qui dirige les dirigeants des entreprises, qui les contrôle et dans l'intérêt de qui sont-ils contrôlés, lorsque le capital appartient à des millions de propriétaires dispersés dans le monde ?

Deux réponses possibles se dessinent : pour la première, la masse d'actionnaires, assez souvent ignorants et dispersés, condamne les entreprises à l'absence de tout contrôle et les livre aux incertitudes violentes de la spéculation et à une suite de *plébiscites éphémères* des dirigeants par les "marchés". Selon la seconde, on voit émerger des coalitions d'actionnaires, des groupes de pressions, des communautés d'intérêts qui permettent d'envisager que l'avenir de l'actionnariat de masse conduit inévitablement à la constitution de groupes de pressions activistes, désireux de *représenter les intérêts* d'actionnaires multiples. Sommes nous condamnés à la spirale démagogique par défaut d'actionnaires responsables ? Ou bien allons-nous vers une démocratisation des règles du gouvernement des entreprises ?

Naissance d'un activisme actionnarial

La seconde option est celle d'un nombre croissant d'actionnaires, notamment aux Etats-Unis et en Europe du Nord. Pour eux, l'actionnariat de masse est une étape d'un phénomène plus vaste de démocratisation de la vie publique, commencé il y a deux siècles. Les entreprises devenant *publiques*, les règles de la démocratie doivent s'appliquer à leur gouvernement : reconnaissance de la légitimité de la masse d'actionnaires par les dirigeants et les pouvoirs publics, exercice effectif de ses responsabilités par délégation du pouvoir et représentation dans les instances adaptées de l'entreprise (conseils), évaluation de la stratégie et des résultats y compris non financiers de l'entreprise, transparence de l'information communiquée, séparation des

pouvoirs de gouvernement dans l'entreprise, mise en place d'organes de contrôle et de désignation des dirigeants, etc. En d'autres termes les actionnaires entendent exercer leurs pleines responsabilités pour éviter l'aveugle "dictature des marchés".

Pour que les droits et les responsabilités de l'actionnariat soient reconnus par les entreprises et par les réglementations nationales, ces actionnaires d'un nouveau type mènent un activisme assez efficace, qu'il faut bien appeler par son nom : *la lutte actionnariale*. Une lutte politique au cœur de l'économie, qui s'est soldée, jusqu'à présent, par des évolutions non négligeables des gouvernements d'entreprise en faveur de plus d'information utile, de plus de diversité des administrateurs ou plus de contrôle des dirigeants. Lutte qui ne fait que commencer.

En complément : Questions à Pierre-Yves Gomez

Laurence d'Ouille : Dans votre article, vous déplacez la question de la responsabilité sociale de l'entreprise vers celle du gouvernement des entreprises. Pourquoi ?

Depuis plusieurs années, mes recherches portent sur la légitimité des entreprises dans nos sociétés. Le poids économique mais aussi social et culturel des grandes entreprises est infiniment plus important que celui de la plupart des Etats dans le monde. Pourquoi et comment acceptons-nous cela et les conséquences que cela génère ? Selon quelles modalités en contrôlons nous les effets ? Il ne s'agit pas de dénoncer ou d'applaudir mais de comprendre comment cela fonctionne. Il est fascinant de constater combien nos sociétés démocratiques, qui ont développé une espèce de religion du contrôle et du débat pour ce qui concerne le politique, sont aussi peu regardantes pour ce qui concerne le contrôle et le débat des orientations stratégiques des grandes entreprises.

L. d'O. Et ce contrôle et ce débat doit intervenir au niveau du gouvernement des entreprises. Qu'entendez-vous par là ?

Le gouvernement des entreprises, ce sont les institutions de l'entreprise qui délègue à la direction des entreprises, la souveraineté des actionnaires. En d'autres termes, c'est le système qui légitime les dirigeants et l'orientation qu'ils donnent aux entreprises. La responsabilité sociétale des entreprises, dans ses modalités concrètes, est donc dépendante du gouvernement des entreprises qui légitime ou non certaines pratiques, certaines décisions, certains choix.

L. d'O. Vous pensez donc que la question de la RSE est une conséquence parmi d'autres de la manière dont les entreprises sont gouvernées ?

Tout à fait. Les entreprises ne sont pas des enclaves sociales isolées de la société tout entière ; Il existe une nécessaire cohérence entre la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et la responsabilité des dirigeants vis-à-vis de l'entreprise. On ne peut pas se préoccuper des responsabilités sociales des entreprises sans se poser la question de savoir comment concrètement cela est relayé par des acteurs au moment de définir les orientations stratégiques des entreprises. Les choses ne sont pas déconnectées et c'est la cohérence de l'ensemble qui rend le système légitime ou non. En clair, les exigences concernant la responsabilité sociale de l'entreprise risquent d'être de vastes tartufferies politiquement correctes si elles ne sont pas incluses à un moment ou un autre dans la question du gouvernement des entreprises : qui est légitime pour engager l'entreprise dans telle ou telle voie, pour quoi faire et qui contrôle le résultat ?

L. d'O. Mais comment expliquez-vous que la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise se pose aussi fortement aujourd'hui ?

D'abord, il faut noter que ce n'est pas du tout un sujet nouveau. Depuis le début du capitalisme et à toutes les phases de son développement, cette question a été posée : qui donne le droit aux entreprises d'agir comme elles le font ? et : qui donne le droit à leurs dirigeants de les orienter de la sorte ? Mais vous avez raisons de dire que la question se pose aujourd'hui de manière originale. Et là encore, il faut en revenir au gouvernement des entreprises aujourd'hui. Qui est supposé définir les orientations stratégiques des entreprises : leurs actionnaires. Or qui sont les actionnaires des grandes entreprises aujourd'hui : à 80 %, le grand public. En effet, entre 1980 à 2002, nous sommes passés de 25 à 250 millions d'actionnaires dans le monde, 6 millions de petits porteurs en France, 2 millions de salariés-actionnaires et un ménage sur deux dont l'épargne est en actions. En conséquence, la propriété des grandes entreprises s'est totalement diluée le public. Il convient de parler, aujourd'hui, d'actionnariat de masse.

L. d'O. Mais cette masse d'actionnaires n'exerce absolument aucune responsabilité sur les entreprises !

Vous mettez précisément le doigt sur le problème. La propriété du capital a changé, mais pas le gouvernement des entreprises. On continue de légitimer l' 'autorité des dirigeants comme s'il y avait une poignée d'actionnaires, à peu près d'accord entre eux. D'ailleurs, on continue de parler de manière ridicule de "l'actionnaire" au singulier, comme s'il n'y en avait qu'un ! Or il y en a des milliers, aussi différents que des particuliers, des salariés, des syndicats, des caisses de retraites, des régions, des mutuelles, des Eglises, des associations de consommateurs, etc. L'actionnariat des grandes entreprises cotées est aussi divers que la société tout entière. Et donc les intérêts des actionnaires sont aussi multiples et divergents. Mais tout cela ne se traduit pas encore dans les institutions des entreprises et dans leur gouvernement.

D'où la contestation actionnariale croissante ?

Oui car d'une part, en cas d'échec, les actionnaires accusent de plus en plus ouvertement les dirigeants d'avoir failli à leurs obligations en leur demandant : Qui vous a autorisé à agir de la sorte ? Par exemple à décider de telle fusion ou de telle acquisition ? D'autre part, mise en cause plus radicale encore : certains actionnaires ont des visions de long terme sur l'entreprise ou la société et sont moins intéressés par le profit immédiat que par la prospérité durable que crée leur entreprise.

Et c'est là qu'intervient le thème de la responsabilité sociétale ?

En effet. Comme on n'arrive pas à exprimer ses préoccupations et ses attentes dans le cadre légitime du gouvernement des entreprises, on le fait dans la sphère politique. Disons-le simplement : dans l'immense majorité des cas, l'épargne actionnariale des ménages (80 % des actions) a pour but de constituer un patrimoine pour leur retraite. Il y a donc un lien de plus en plus crucial entre les générations présentes d'actionnaires et les générations futures. Pour eux, le développement durable ce n'est pas seulement le respect de l'environnement ; la "responsabilité sociétale de l'entreprise", c'est aussi l'assurance donnée aux générations d'actionnaires d'aujourd'hui que les entreprises seront suffisamment durables pour qu'ils puissent bénéficier des fruits de leur épargne. C'est donc l'assurance que les stratégies ne sont pas des "coups" et que l'entreprise est dirigée de manière sérieuse, sur la longue durée. Et pas, par exemple, pour faire flamber le prix des actions et servir les intérêts de ceux qui possèdent des stocks options. De manière peut-être contre-intuitive, s'il y a une raison profonde pour dire que "l'économie casino" de la spéculation boursière n'est pas viable, c'est lorsqu'on prend en considération la solidarité inter-générationnelle des actionnaires. En clair, pour que les futurs retraités soient assurés des revenus et donc de survie économique, il faut que le développement des entreprises comme celui de la société soit durable. Si vous voulez une formule, on peut dire que le développement durable c'est : des entreprises pérennes dans un monde pérenne. Or, pour que cette formule ne soit pas un simple vœu généreux, extrêmement problématique à réaliser pour les entreprises, il faut que le gouvernement des entreprises fasse écho à ces aspirations de la société. Ni plus ni moins que cela.

L. d'O. Et donc la démocratisation du gouvernement des entreprises que vous appelez de vos vœux.

Je ne l'appelle pas de mes vœux. Je considère que c'est un mouvement irréversible. Lorsque la masse des actionnaires est supposée souveraine, la démocratie est la seule technologie politique qui permette d'exprimer des intérêts divergents et de les faire converger selon des procédures institutionnelles comme le débat, le vote, la majorité, etc. Il ne s'agit donc pas d'un idéal généreux mais d'une simple question de réalisme. La situation actuelle, déconnectant le gouvernement effectif des entreprises de l'actionnariat de masse ne peut être que transitoire. D'une part, la situation actuelle déconsidère les dirigeants qui ne sont plus légitimés par une véritable délégation de pouvoir : conseil d'administration incompetents ou indolents, conseils de surveillance cooptés, bref tout cela paraît relever d'un club d'Ancien Régime incapable de soutenir des stratégies de long terme, face à des marchés ou des opinions publiques versatiles. Le risque c'est que les entreprises changent d'orientation au gré des directions et de l'instabilité qui s'installe : on l'a vu récemment avec Vivendi ou France Telecom ; Mais, d'autre part, la situation actuelle conduit à faire de la "responsabilité sociétale de l'entreprise" une sorte de boîte de Pandore, qui accueille toutes les préoccupations du moment, sans bien se soucier du moyen de les réaliser. Le risque, cette fois, c'est de demander tout et n'importe quoi aux entreprises, sans tenir compte de la faisabilité, et de déconsidérer le principe même de développement durable et de responsabilité sociétale. C'est pourquoi la responsabilité des entreprises ne doit pas passer par l'irresponsabilité de leurs actionnaires. C'est ce qu'on bien compris les actionnaires qui se constituent en minorités d'activistes de plus en plus influentes. Ils sont souverains, ils ont des préoccupations : qu'ils les manifestent !

Partie II

**Les différentes approches
de la notation de la
performance des
entreprises en matière
de RSE**

Analyse comparée des différents champs strictement sociaux couverts par différents référentiels de RSE¹, concernant les politiques d'entreprises

Par Charles-Henri DUBOURG d'Optim-Ressources

La RSE s'appuie sur le concept de "triple bottom line" :

- L'économique,
- L'environnemental
- Le social.

Dans ces trois champs, chaque organisme (agences de notation, initiatives privées et publiques, législations...) structure ses critères d'évaluation en familles.

Arese par exemple a 5 familles de critères notés séparément :

- La communauté et la société civile,
- La gouvernance d'entreprise
- Les clients et les fournisseurs
- L'hygiène, la sécurité, l'environnement,
- Les ressources humaines.

De son côté, Eiris ne prend en compte que les pratiques sociales et environnementales des entreprises : chaque entreprise est étudiée selon 250 critères dans 30 domaines parmi lesquels l'environnement, les parties prenantes, les droits de l'homme.

SAM enfin regroupe ses critères en 3 familles : l'économique, l'environnemental, le social.

Les référentiels de RSE comportent donc des critères sociaux. Une approche plus fine montre que le terme social couvre en fait 2 notions :

- Social au sens anglo-saxon : impact sur l'environnement local, les communautés locales, le développement local, c'est-à-dire le social à l'extérieur de l'entreprise, le sociétal,
- Le social au sens français (plus proche du concept anglo-saxon de workplace) : pratiques RH et management au sein de l'entreprise, c'est à dire le social à l'intérieur de l'entreprise.

Nous allons concentrer l'article qui suit sur le champ social à l'intérieur de l'entreprise tel qu'il est présenté dans les différents référentiels analysés.

Les thèmes du champ social

Nous avons vu que les thèmes sont variés et structurés de façon différente en fonction des organismes. Nous en proposons le regroupement suivant.

Emploi et relations sociales

- Effectifs, types de contrats (temps plein ou partiel, CDD, CDI).
- Relations sociales : on trouve ici des indicateurs sur la liberté syndicale, les actions collectives (grèves), le nombre de litiges salariés/employeurs. Des différences culturelles entre référentiels sont à noter ; en France, la loi NRE insiste sur la négociation collective.

1 - Analyse comparée des critères de la Global Reporting Initiative (GRI), du projet de boîte à outils de CSR Europe, d'un outil de benchmark développé en Grande-Bretagne, du Danish Social Index (DSI), du bilan sociétal du secteur de la coopération agricole en France, des critères sociaux de la loi Nouvelles Régulations Economiques en France et des critères utilisés par le fabricant de microprocesseurs Intel.

- Relations avec les partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants) : apparaissent de manière transversale les préoccupations sociales vis-à-vis des fournisseurs et des sous-traitants. Les questions de droits de l'homme, travail des enfants ou travail forcé sont mentionnés plutôt dans les outils anglo-saxons.

Politique RH

- Formation, compétences, accompagnement des personnes : les thèmes sont présents avec plus ou moins de force dans les différents outils. Si les dépenses de formation sont un critère transversal, des éléments ne sont mentionnés que par certains outils : encouragement de la participation des salariés à la prise de décision (GRI), employabilité à long terme des salariés en poste (Danish Social Index). En France, la loi NRE ne donne aucune précision quant aux indicateurs sur la formation.
- Rémunérations : on observe des écarts en matière de transparence. Aucune mention de ces aspects dans l'outil de benchmark anglais, ni dans le DSI.
- Accompagnement des mutations : on retrouve ici aussi des différences culturelles. Certains systèmes anglo-saxons ne mentionnent que le turn-over et les licenciements importants récents. À l'inverse, la loi NRE en France porte sur l'ensemble de la procédure en cas de réduction des effectifs, la GRI mentionne l'information du personnel quant aux perspectives économiques de l'entreprise, le DSI insiste sur un ensemble détaillé de mesures concernant par exemple les ajustements en cas de variation de charge ou l'impact des évolutions technologiques.

Équité, non-discrimination, respect des personnes, emploi

- Égalité professionnelle et recrutement ; la fracture entre approche anglo-saxonne et approche latine est nette : les critères de race, de représentation des minorités ethniques, de discrimination raciale sont spécifiques aux systèmes anglo-saxons, les indicateurs plus latins insistant seulement sur l'égalité hommes/femmes ainsi que sur les personnes handicapées.
- Droits de l'homme, travail des enfants, travail forcé : ces indicateurs sont présents uniquement dans les approches anglo-saxonnes.

Durée du travail, temps de travail, temps sociaux

- Organisation et répartition du temps de travail ; seuls 2 outils mentionnent ce thème : la loi NRE en France et le Danish Social Index (qui insiste sur la liberté des salariés quant à l'organisation de leur temps de travail).

Prévention, santé, sécurité, prévoyance

- Santé, sécurité : très grande similarité des notions (accidents du travail, santé des salariés, absentéisme, investissement en prévention...).

Qualité des relations sociales

- Communication, participation et satisfaction du personnel : ce thème est très développé sauf dans la loi NRE en France. On y trouve les sujets suivants : existence d'un système de valeurs partagées, participation aux systèmes de suggestion, mesure de la satisfaction des salariés, attractivité de l'entreprise.

Des approches variées : illustrations

Nous voyons donc que les thèmes du champ social analysés par les organismes sont multiples. De plus, la façon de regarder ces thèmes est également variée : quel type d'indicateurs avons-nous, que mesure-t-on ? Plusieurs types d'indicateurs se dégagent depuis l'interdit jusqu'à une dynamique d'amélioration et de progrès continu :

- L'adéquation à une norme faite d'interdits (pas d'alcool, pas d'armes, pas de travail des enfants), plus particulière aux systèmes anglo-saxons,
- Des indicateurs de résultat (pourcentage de femmes parmi les salariés, au conseil d'administration, pourcentage de personnes handicapées dans l'entreprise, montants consacrés à la formation), qui fournissent de manière classique une photo à un instant donné de la situation au sein de l'entreprise,
- La mise en œuvre ou déploiement, et notamment l'allocation de ressources,
- Un processus de réflexion et d'amélioration, un questionnement sur le processus, l'affirmation d'objectifs, l'engagement de la direction de l'entreprise : on se trouve ici davantage dans une philosophie européenne en convergence avec le modèle EFQM et la norme ISO 9000, version 2000.

Des systèmes globaux aux systèmes "locaux" : illustrations

Enfin, une autre façon de différencier les systèmes d'évaluation quant à leurs critères sociaux est de regarder le caractère universel ou "local" du questionnement.

Certaines normes (SA 8000) ou certaines agences (Eiris) évaluent des entreprises de toute taille, de tous secteurs, de tous pays à partir d'une grille ou d'un questionnaire unique, ce qui entraîne de gros problèmes d'adaptation et de comparaison : comment comparer une entreprise sidérurgique et une SSII, une banque française et une cimenterie mexicaine. Cela pose aussi des questions sur le caractère culturellement très marqué de certains systèmes de notation. On peut ici citer le cas anecdotique mais révélateur de ce grand distributeur français, mal noté par des agences de notation américaines pour ne pas avoir répondu à des questionnaires comprenant l'indication de ratios ethniques au sein de l'entreprise, pratique interdite par le droit français.

D'autres agences et organismes au contraire adaptent leurs questionnaires et leur questionnement aux spécificités géographiques, culturelles et sectorielles. On voit également émerger des philosophies géographiques : anglo-américaine, européenne continentale et nordique, européenne méditerranéenne. En particulier, on voit apparaître des convergences intéressantes et prometteuses entre certains systèmes d'évaluation comme celui d'Arese, le modèle de management de la Qualité de l'EFQM et les principes de gestion par les processus de la norme Iso 9000 v2000. Enfin, les réflexions de branche semblent une voie très riche pour le progrès et la structuration du questionnement, même si elles restent encore aujourd'hui limitées à des secteurs d'activité très spécifiques (ex : référentiel de la coopération agricole française).

Diversité des référentiels et pratique des entreprises

Nous venons de constater ci-dessus une grande diversité d'approches et de philosophies des référentiels par rapport aux critères sociaux.

Au bout du compte, on a une telle palette d'indicateurs que l'on aboutit à une paradoxale pauvreté de ces indicateurs et à une réelle difficulté à comparer les résultats d'évaluation par différents organismes. Le risque est réel d'aboutir à des indicateurs certes universels, mais qui, finalement, disent peu de choses de l'entreprise et de ses pratiques. Par exemple, dans le domaine de la formation, des indicateurs quantitatifs de ratio et de moyennes permettent certes de comparer des entreprises, mais ne répondent pas à la nécessité de développer des formations qualifiantes pour tous les salariés ou de rattraper le retard français en matière de formation tout au long de la vie. Ajoutons également, pour comparer le champ social et celui de l'environnement, que de nombreux indicateurs environnementaux sont fixés par les lois et les normes, ce qui n'est pas le cas pour le champ social.

Dès lors apparaît le besoin d'outils, d'indicateurs, de questionnements plus spécifiques, plus ciblés si l'on veut réellement articuler évaluation sociale et sociétale avec les enjeux de management, faire de l'évaluation un outil de progrès et de management pour l'entreprise.

Face à ce foisonnement des critères sociaux, des approches et des philosophies des référentiels, qu'en est-il de l'appropriation par les entreprises et de leurs pratiques ?

Pratique des entreprises

Les entreprises cotées reçoivent aujourd'hui des dizaines de formulaires de performance sociétale en provenance d'organismes de notation sociétale, de consultants, d'organismes publics. Elles sont souvent confrontées à des questionnaires inadaptés, trop longs, trop larges. Enfin il n'y a pas forcément d'interlocuteur dédié à la RSE aujourd'hui dans l'entreprise et les questionnaires peuvent arriver à la Direction de la Communication, à la DRH, au service des relations avec les investisseurs...

Dès lors, face à la multiplicité des systèmes d'évaluation, il n'est pas surprenant d'observer qu'aujourd'hui, en France, chaque entreprise qui "pratique" la RSE met en avant ses propres pratiques et son propre discours et ne s'inscrit pas, sauf exception, dans le cadre de l'un ou l'autre référentiel existant (sauf référentiel de branche).

Aujourd'hui, face au foisonnement des approches, les entreprises, dans leur pratique, dans leur management, dans leur communication, s'approprient dans les référentiels existants ce qui est conforme à leur stratégie envers leurs propres parties prenantes.

Bonnes performances sociétales et mauvaises notes : Performances et notation sociétales vont-elles de pair ?

Françoise QUAIREL
Maître de conférences
CREFIGE
Université PARIS IX Dauphine

Dans son édition du 27 novembre 2001, le journal "Le Monde" présentait, sous le titre : "Le socialement correct (é) talonne les entreprises", les performances "sociétales" d'une vingtaine d'entreprises du CAC 40 évaluées grâce aux notes attribuées par l'agence ARESE et relatives aux pratiques de ces firmes en matière de gestion des ressources humaines, respect de l'environnement, relations avec les clients et les fournisseurs, gouvernement de l'entreprise et lien avec la société civile. De la lecture de cet article, il ressort au moins trois conclusions importantes : les investisseurs, mais aussi la société civile attachent une importance croissante aux impacts de l'activité et du comportement des entreprises au-delà des seuls résultats économiques, ces autres performances sont évaluées et "notées" par des agences spécialisées, une bonne note est assimilée à une bonne performance dans le domaine considéré.

Une abondante littérature médiatique développe depuis plus de deux ans, en France, un discours autour des valeurs de responsabilité sociétale des entreprises, management du développement durable, comportement "éthique"... comme réaction à la création de valeur financière pour l'actionnaire qui a dominé le discours managérial des années 90. L'importance croissante de ces thèmes dans la communication de certaines entreprises fait écho à la montée, dans la société, de valeurs comme la préservation des ressources naturelles, le respect des droits fondamentaux de l'homme au travail, "le développement durable", valeurs portées des acteurs de la société civile (ONG de défense de l'environnement ou des droits de l'homme), les syndicats... ; ces valeurs sont partiellement relayées par des instances européennes (cf. livre vert) ou internationales (OCDE, ONU..) et les autorités nationales (loi NRE).

Parler de la "responsabilité sociétale" de l'entreprise (RSE) est sans doute la première étape d'une prise de conscience du problème, mais cela reste un concept sémantiquement flou, auquel chacun donne un contenu différent. De nombreux auteurs ont cherché à lui donner un sens en décrivant les domaines d'exercice de la responsabilité et les acteurs concernés. La notion de "*triple bottom line*" (Elkington, 1997) propose trois axes d'évaluation : économique, environnemental et social ; cette présentation se retrouve dans toutes les instrumentations de la RSE, notamment le reporting et la notation. La responsabilité sociale est souvent définie par rapport aux "stakeholders", parties prenantes¹ ; l'entreprise est présentée comme une constellation d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995) et les attentes de ces parties prenantes constituent des contraintes à prendre en compte ou des objectifs à satisfaire dans la définition de la stratégie de l'entreprise. La non-prise en compte des attentes des parties prenantes peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise, d'une part parce que les parties prenantes les plus puissantes risquent de retirer à l'organisation les ressources qu'elles apportaient (capital financier, mais aussi défaut d'attractivité pour des salariés, boycott des consommateurs ...), d'autre part, elles peuvent remettre en cause la légitimité de l'activité de l'entreprise, c'est à dire "l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales..." (Suchman, 1995). La légitimité est d'autant plus symbolique que les attentes des parties prenantes sont mal connues, voire conflictuelles. La fréquence de l'emploi des mots "transparence" ou "engagement" dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes. Les risques relatifs à l'accès aux ressources et à la perte de la légitimité ont donc un impact sur les performances économiques à long terme ; ils doivent faire partie intégrante de la réflexion stratégique.

1 - Définies par Freeman (1984) comme "tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme"

La volonté de rendre plus “objective” l’appréciation des performances sociétales a conduit à la mise en place des systèmes de notation qui se proposent de réduire la complexité et d’évaluer les performances dans certains domaines prédéfinis de responsabilité sociale. Cette démarche, en fournissant des outils simplificateurs d’évaluation, a autorisé une communication médiatique autour d’une performance sociétale, enfin mesurable, et une mise en sens du concept de responsabilité sociétale à travers l’outil. Notre propos est de montrer les limites et les dangers de la confusion entre notation sociale et performances sociétales. Préalablement, dans un premier point, nous analyserons les enjeux et les limites des dispositifs de notation sociétale à partir de leur vocation première : un système d’aide à la sélection pour “les fonds d’investissements socialement responsables”.

Notation sociale : un outil pour les investisseurs

La sélection des titres dans les fonds d’investissements socialement responsables

De nombreuses études ont été consacrées à “l’investissement socialement responsable”, ses origines et son développement au cours de la dernière décennie aux USA et en Europe (Feronne, 2001) ; Dans le modèle du capitalisme managérial, les actionnaires sont les parties prenantes dominantes ; l’intégration dans le choix d’investissements d’un certain nombre d’entre - eux, de critères sociétaux, a constitué un facteur important de promotion des performances sociétales à côté des performances économiques. G. Feronne (2001) souligne la “lente professionnalisation des outils de l’investissement socialement responsable” (p.17). La gestion des “fonds éthiques”, socialement responsables (ISR) suppose la mise en œuvre d’une double instrumentation : financière et sociale.

Les gestionnaires de fonds d’ISR sont d’abord des gérants de fonds d’investissements qui assument une responsabilité de performances financières à l’égard de leurs mandants. On distingue deux modes principaux de gestion de ces fonds : la gestion “intégrée” dont les titres sont d’abord choisis sur une base financière positive (exemple gestion indicielle) et qui ensuite sur-pondère, dans le portefeuille, les titres qui bénéficient d’une bonne évaluation sociétale mais sans exclure les autres et la gestion “exclusive” qui ne comprend que les entreprises bénéficiant d’une double évaluation positive, financière et sociétale, en fonction des critères annoncés par le fonds. Dans les deux cas, il y a séparation stricte entre les évaluateurs financiers et les évaluateurs “sociaux”.

Quel que soit le mode de gestion, la constitution de tels portefeuilles repose sur le postulat d’une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales retenues. Bien qu’aucune étude empirique n’ait pu apporter (Griffin et Mahon, 1997 ; D’Arcimolles, 1999) la preuve incontestable d’un lien positif entre les deux catégories de performances, ce problème reste au cœur des préoccupations des gestionnaires de ces fonds et des agences de notation qui ont élaboré des indices, construits en sélectionnant parmi les titres d’un indice boursier de référence (Standard and Poor, Dow Jones, Eurostoxx...) les entreprises ayant, selon le système du promoteur de l’indice, la meilleure performance “sociétale”. Le suivi de ces indices : Dow Jones Sustainable Index, FTS4good, ASPI, montrent, sur les dernières années, une sur-performance en termes de rentabilité par rapport à l’indice de référence ; ceci peut-être, au mieux, interprété comme le fait que l’exercice d’une certaine responsabilité sociale ne détruit pas de valeur ; il faut noter un niveau de risque plus élevé en raison d’un univers d’investissement plus étroit (rapport IGF, 2002). La sélection ou la sur-pondération des valeurs dans l’indice ou dans un portefeuille suppose une appréciation des performances sociétales de l’entreprise en fonction des critères retenus par l’investisseur. Cette évaluation peut-être représentée par une note.

La notation

La transposition des pratiques de notation financière au domaine sociétal ne peut se faire sans rappeler pourquoi et pour qui le “rating” financier a été créé.

La notation financière a pour objet d’apprécier le risque de non-respect des engagements d’un emprunteur à l’égard de ses créanciers. À l’origine, dans la deuxième moitié du XIX^e siècle les agences se proposaient d’apprécier la qualité des créances commerciales, puis au début du XX^e siècle, la qualité des créances obligataires ; cette activité s’est développée avec la titrisation des créances et les montages financiers. Traditionnellement, l’objectif de la notation financière est de veiller aux intérêts des financeurs externes (Raimbourg, 1990). Il s’agit donc d’un instrument très ciblé. Il est important de remarquer que les destinataires principaux de cette notation sont les créanciers sur le marché financier, et que cette notation a été rendue obligatoire par les autorités de contrôle pour certaines opérations d’emprunts ; en règle générale, la note s’applique à un titre de dette, et non à l’émetteur, mais la “mise sous surveillance” des dettes

conduit souvent à considérer la note comme celle de l'émetteur ; l'entreprise est souvent un "client forcé" de l'agence de notation et le diagnostic n'est pas orienté vers un conseil aux dirigeants. Les notes sont attribuées par un comité qui valide l'indépendance de l'agence (Thiry, 1997) ; dans certains cas, les investisseurs peuvent demander des notations.

L'extension de la notation financière à la notation sociétale la fait changer de nature : d'une part, les domaines évalués sont plus larges, plus flous, d'autre part il s'agit, soit d'apprécier un risque, soit de valoriser positivement des politiques sociales ou environnementales. Dans ce contexte, une note générale ne peut avoir de sens ; chaque investisseur doit demander une note sur un critère précis en fonction des objectifs du fonds géré.

Les agences de notation financière ont également une fonction de collecte d'informations externes et internes (accès interne à des informations, entretien avec les dirigeants) et une fonction de diagnostic sur la base d'un modèle des facteurs de risques et de leur expertise. La valeur attribuée à la note par les marchés est fonction de la réputation et de la confiance accordée à l'agence ; un très petit nombre d'agences de notation financière se partagent le marché mondial.

Les agences actuelles de notation sociale ont également cette fonction de collecte d'informations ; la plupart d'entre-elles se basent essentiellement sur des informations publiées par l'entreprise étudiée ou sur des questionnaires envoyés à ces entreprises ; les informations disponibles sont loin d'avoir la fiabilité des informations comptables, l'expertise et les méthodologies d'analyse sont naissantes, et l'objet d'étude est beaucoup plus large ; les agences s'efforcent de compléter ou de recouper leurs informations avec des sources provenant d'autres parties prenantes (ONG, syndicats...), mais l'essentiel des sources d'information est auto-déclaratif.

Le métier des agences de notation s'analyse en deux domaines complémentaires : la première étape est la constitution de bases de données couvrant les principaux domaines de responsabilité sociétale (*Information Service Provider*), comportant des informations plus ou moins analysées et interprétées ; il n'y a pas d'informations objectives, puisque la liste même des informations recherchées traduit le modèle sous-jacent de responsabilité sociale adopté par l'agence ; à partir des analyses et interprétations, elles peuvent fournir aux parties prenantes, un diagnostic relativement complet des performances de l'entreprise sur un domaine choisi. Au-delà, dans une seconde étape, elles sont amenées à synthétiser leurs évaluations dans une note qui, pour les investisseurs peut constituer un filtre pour la composition du portefeuille : il s'agit d'un "abrégé du réel" (Berry, 1983) destiné à aider voire à suppléer la décision du gestionnaire de fonds.

Il existe une grande diversité dans les modalités d'attribution de la note et les méthodologies : par domaine, globale, résultant d'une démarche économétrique ou d'un consensus, d'une appréciation relative ou absolue².

Intérêts et limites de la notation sociétale pour les investisseurs

Dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information, la note sociétale devient donc l'instrument de la sélection des valeurs par les gérants de portefeuilles "éthiques" ; elle joue un rôle clé de prescripteur de conduite. Elle s'inscrit dans une relation contractuelle. Les notes ne sont établies systématiquement que pour les groupes cotés et faisant partie des indices de référence (CAC 40, SBF 120) ce qui confirme bien que leurs destinataires sont les investisseurs via les gérants de fonds. Une entreprise non cotée peut faire l'objet d'un contrat d'évaluation particulier.

En France, c'est l'agence ARESE, filiale de la Caisse des dépôts et consignation, qui a introduit, en 1997, la notation sur des critères sociétaux avec une démarche économétrique, et a largement contribué à la promotion de ce concept ; elle revendique "le rôle de précurseur dans l'avènement des principes de développement durable dans le mode de gestion des entreprises" (Bello, 2001, p200).

Le résultat de l'évaluation sociétale dépend de l'organisme qui la mène (ORSE, 2001), en raison des différences de méthodologies employées (choix des critères, pondérations). Par exemple, dans le domaine social, l'agence SAM, (promoteur de l'indice Dow Jones Sustainable Index), ne prend pas en compte les plans sociaux ni les heures supplémentaires ; au contraire l'approche d'ARESE est très détaillée sur la gestion de l'emploi et le reclassement du personnel ; Les relations avec les populations locales sont par contre chez SAM plus fortement pondérées que chez ARESE. Certaines agences, comme EIRIS, attachent une grande importance aux certifications de sites en matière environnementale, alors que d'autres se focalisent plus sur les dispositifs de management environnementaux, même s'ils n'ont pas donné lieu à certification. Une des limites essentielles des notations actuelles tient à la médiocre qualité des informations recueillies, à l'insuffisance des moyens dont disposent les agences internes ou externes et à leur manque d'indépendance par rapport à certains de leurs clients. (Rapport IGF, 2002). Le manque de fiabilité des sources utilisées, les vérifications difficiles (ou très coûteuses) dans le contexte international, la méconnaissance des contextes locaux... nuisent gravement à la crédibilité des notes attribuées ; le critère de transparence est

2 - Voir le guide des organismes d'analyse sociétale publié par l'ORSE en novembre 2001

sur-valorisé sous l'influence anglo-saxonne : la non-réponse à un questionnaire est sanctionnée alors que certaines entreprises ne souhaitent pas communiquer sur le sujet ; elles se verront ainsi injustement pénaliser tandis que d'autres qui diffusent des informations savamment choisies obtiendront une bonne note alors que leur comportement n'est, en réalité, pas meilleur (Capron et Quairel, 2002). La synthèse de nombreuses données non homogènes aboutit souvent à des compensations et à des moyennes qui gommant les problèmes et les bonnes performances et qui sont donc peu pertinentes.

Cependant, l'existence d'un système d'évaluation de performances sur des domaines autres que financiers et destinés à des investisseurs a joué un rôle de signal et de prise de conscience d'un certain nombre de chefs d'entreprise ; les questionnaires, même très imparfaits, ont obligé les responsables à s'interroger sur leurs pratiques ; cela a déclenché, dans certaines entreprises, le lancement d'une réflexion sur ces domaines, la mise en place de systèmes d'informations et la mise en oeuvre de programmes. Cette influence serait sans doute plus efficace s'il existait une transparence plus grande des critères et des méthodologies de notation.

Pour les gérants de fonds "éthiques", le raccourci "note -mesure de performances sociétales" s'opère, procurant des gains de temps qui permettent de se faire rapidement une opinion ou de justifier facilement ses choix. On dispose ainsi d'un instrument facilement accessible, mais la simplicité se fait au détriment de la pertinence (Berry, 1983). L'opacité des méthodes et surtout la faible qualité des informations risquent cependant, à terme, si les agences n'y remédient pas, de remettre en cause la pérennité de l'idée d'investissements socialement responsables.

Même si le système de notation s'améliore pour l'ISR, il ne peut, en aucun cas, être une mesure de la performance pour les autres parties prenantes.

"Notation - performance sociétale" : un raccourci dangereux

Le concept de "performance" est relatif à la réalisation d'un objectif (actions et résultats), en comparaison avec des compétiteurs ; c'est une "information mesurable", annonçant une réussite (en fonction d'un objectif), ou un potentiel d'amélioration ; les critères de mesure de performances constituent des signaux influençant le comportement des acteurs. La mesure de performance sociétale évalue l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale de l'entreprise appréciée par rapport aux attentes des parties prenantes : elle suppose une instrumentation qui intègre les domaines et les critères d'appréciation des destinataires. La performance sociétale est nécessairement multi-acteurs et multicritères et ne peut en aucun cas se résumer à une note. Le concept de responsabilité sociale étant un concept flou, c'est la mesure de performance qui la met en sens et en oeuvre. L'objectif de la mesure de performance est, au niveau interne le pilotage de l'organisation, l'influence sur le comportement des décideurs, au niveau des relations avec les parties prenantes l'apprentissage et le dialogue. Nous n'envisagerons dans ce point que la mesure de performances du point de vue des parties prenantes (hors investisseurs), car ce sont elles qui, en situation d'asymétrie d'informations, peuvent tentées retenir la note comme représentant la performance.

La note prive l'utilisateur de l'interprétation

La réalité des pratiques ne peut être connue par des acteurs en situation d'asymétrie d'informations qu'au travers de représentations : indicateurs, valeur absolue ... la construction d'un système d'indicateurs suppose des choix qui vont prédéterminer l'interprétation ; les indicateurs sont choisis en fonction de critères qui correspondent aux objectifs du destinataire de l'analyse : ainsi les organismes de notation aux USA retiennent des critères relatifs aux minorités, aux actions envers la communauté, qui s'inscrivent dans leur appréciation socioculturelle du social mais qui n'ont pas la même pertinence en France.

La subjectivité du choix des critères est de toute façon inévitable. Au-delà, l'interprétation dépend encore plus fortement des représentations culturelles de ce qui est "bon" et pour qui ? : par exemple la question si controversée du travail des enfants, le recours aux heures supplémentaires, l'externalisation de la production dans un pays du Sud, le respect des réglementations fiscales ... Le "bon" est relatif au sein d'un secteur, d'un pays, selon qu'on prend en considération le niveau ou l'évolution.

L'attribution d'une note renvoie donc à l'ensemble de cette chaîne sémantique : quels indicateurs ou informations ont été retenus (ou non), comment ont-ils été interprétés au regard des critères de l'agence, comment ont-ils été pondérés dans une évaluation globale ? quelle est la part de la note qui revient à une politique sociale respectueuse des droits des salariés à l'intérieur des établissements en France et celle qui prend en compte le refus de toute liberté syndicale ou autre expression de ces droits dans les établissements d'autres pays ?

Mesure de performance et information des parties prenantes

Les parties prenantes réellement intéressées : salariés, consommateurs, riverains... n'ont pas besoin d'une note pour apprécier si une entreprise développe une politique environnementale ou sociale qui corresponde à leurs attentes. Par contre, ils ont besoin d'une information fiable sur un certain nombre de domaines-clés pour eux. Ces informations peuvent être diffusées à l'initiative de l'entreprise, soit dans le cadre d'un reporting (par exemple conformément à l'article 116 de la loi NRE) soit à la demande expresse des représentants des parties prenantes ; elles peuvent également provenir de sources externes.

La première étape reste donc résolument la recherche d'informations et le dialogue ; contrairement à ce qu'affirment certaines agences³, la collecte d'information n'est pas neutre ; le choix des domaines, des items sont le plus souvent fonction des seules informations disponibles (auto-déclaratives) influencent l'interprétation ; Ces informations disponibles sont loin de couvrir actuellement les attentes des parties prenantes autres que les investisseurs financiers ; la consolidation d'indicateurs relatifs aux accidents du travail, à l'absentéisme, dans les groupes internationaux existe rarement, puisque aucune mesure de performance y est associée ; elle pose de nombreux problèmes d'harmonisation au sein du groupe des systèmes d'informations ; le coût d'obtention peut se révéler prohibitif par rapport à sa valeur ajoutée.

La définition des domaines-clés de diagnostic pourra cependant permettre l'obtention d'un niveau acceptable d'information à partir duquel l'utilisateur pourra construire une représentation qui servira de base à une ébauche de diagnostic en fonction de ses propres objectifs et critères. Ce n'est donc pas sur la note, mais sur un diagnostic approfondi que peut être fondée une appréciation de la responsabilité de l'entreprise et un dialogue avec ses dirigeants vers des objectifs de progrès ; dans cette démarche, des agences peuvent aider les parties prenantes dans l'accès à l'information et dans l'analyse "sur mesure". Dans la phase actuelle d'apprentissage, les modèles d'interprétation restent cependant à construire dans des démarches contradictoires.

La note ne remplace en aucun cas l'analyse pour les acteurs effectivement concernés par les activités de l'entreprise ; quelle que soit la qualité de l'agence, elle ne peut synthétiser dans un seul instrument le polymorphisme de la performance. Par contre, la fonction "banques de données environnementales et sociales" a certainement une réelle valeur ajoutée pour les divers acteurs ; elle doit pouvoir être exercée par des organismes dont la compétence et l'indépendance sont gage de confiance.

Traditionnellement ce sont les fonds d'investissements qui sont les clients des agences de notation ; cependant, certaines agences ont utilisé la synergie créée par leur expertise et la réaction des entreprises notées, pour développer une activité de diagnostic approfondi-conseil auprès des entreprises notées. L'ambiguïté de la position de l'agence a donc encore ajouté à celle de la fonction de la notation.

Diagnostic-conseil-note : une confusion des rôles et des outils

Le monde de la comptabilité et de la finance vient de redécouvrir l'importance de l'indépendance des auditeurs par rapport aux entreprises auditées et les dangers nés de la confusion des deux fonctions : audit et conseil. Nous avons souligné, dans la première partie, que les agences financières avaient pour client les entreprises notées, mais que cela s'inscrivait dans le cadre de contraintes coercitives (la loi) ou mimétiques et que, en aucun cas, ces agences n'utilisaient leur expertise et leur démarche de notation pour conseiller leurs clients.

Malgré ses contours beaucoup plus flous, le domaine de la responsabilité sociétale ne doit pas autoriser le glissement de l'évaluateur de performance au conseil de pilotage pour améliorer la note, c'est-à-dire la performance !!!

Les agences, sous peine de perdre toute crédibilité, devront choisir leur marché :

- Celui du diagnostic approfondi, avec un accès interne à l'information, et du conseil aux dirigeants pour améliorer les performances sociétales dans les domaines qu'ils considèrent comme stratégiques. Il s'agit dans ce cas, d'un auto-diagnostic aidé par un expert et en aucun cas d'une "note" destinée à des parties prenantes externes ou à l'image médiatique de l'entreprise.
- Celui de l'évaluation externe diagnostic pour une partie prenante, diagnostic, note ou filtre pour un questionnaire de fonds sur la base des critères retenus par ce dernier, avec un accès externe ou interne limité à l'information

La constitution de banque de données sociétales peut être une activité indépendante ou complémentaire de l'un des deux métiers choisis

3 - "EIRIS ne préconise pas de vision éthique particulière. Notre organisme n'émet pas de jugement sur les entreprises pour la simple raison qu'il n'y a pas de consensus universel sur ce qui fait une entreprise éthique" ; extraits d'une interview de Stephen Hine, chargé des relations internationales de EIRIS, citée par le guide de l'ORSE (2001) p. 16.

L'évaluation des performances, par rapport à des objectifs, si elle est fiable, signale les zones d'attention et permet le pilotage vers ces objectifs ; donc les évaluations externes, plus sans doute que les notes, peuvent être les déclencheurs d'actions environnementales ou sociales si les acteurs qui les portent ont suffisamment de pouvoir sur les dirigeants de l'entreprise, ce qui exclut la confusion des rôles.

L'utilisation de la notation sociétale, dans sa fonction d'aide à la constitution de portefeuille socialement responsable, suppose une définition claire des critères, une amélioration des méthodologies notamment de la qualité de l'information utilisée ; à défaut, la notation risque de perdre rapidement toute crédibilité et les fonds ISR toute spécificité.

L'utilisation actuelle de la notation sociétale, hors de son contexte spécifique, situe bien l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le paradigme de la légitimité et de la construction d'une image symbolique ; à l'instar des prix (prix du meilleur rapport environnemental) des classements (exemple : "*the most admired companies*", classement de réputation du magazine Fortune). La bonne note devient un attribut symbolique du "bon comportement". Au mieux, elle signale les entreprises jugées comme "responsables ou non" par les investisseurs ce qui revient à leur donner un rôle dominant parmi les parties prenantes. La notation sociétale a été l'un des facteurs de médiatisation de la responsabilité sociétale des entreprises, mais ce concept "enveloppe" recouvre une grande diversité d'acteurs, de domaines, de critères, d'objectifs ; la notation ne peut être un outil de mesure de performances sociétales que si on ne souhaite que symboliquement intégrer ces divers aspects dans le management des entreprises.

Bibliographie

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? Impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Ecole Polytechnique.

Capron. M, Quairel. F.(2002), "*Les dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes*", Rapport pour le commissariat au Plan, Cahiers de Recherche CREFIGE-ERGO N° 0201-0202-0203

D'Arcimoles C.H. (1999), "Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 122-134.

Donaldson. T., Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p 65-91

Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.

Ferone. G., D'Arcimolles. C.H., Bello. P, Sassenou. N, (2001), "*Le Développement Durable*", Editions d'Organisation

Griffin.J.J., Mahon J.F.(1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate : twenty five years of incomparable research", *Business and Society*, Vol. 36, N°1, p.1-31.

Inspection Générale des Finances, (2002), "*Rapport d'enquête sur la finance socialement responsable et la finance solidaire*".

ORSE, (2001), "*Guide des Organismes d'Analyse Sociétale*",

P.Raimbourg, (1990), "*Les Agences de Rating*", Economica.

Thiry. B., (1997), "La notation", in Y.Simon. (ed), *Encyclopédie des Marchés Financiers*, Economica, p. 1274-1282.

Vers une professionnalisation du marché de la notation sociétales des entreprises

Par François Fatoux, Délégué Général de l'ORSE

L'investissement socialement responsable s'impose de plus en plus dans le paysage économique et boursier américain et européen. Plusieurs raisons expliquent cette montée en puissance :

- Les parties prenantes des entreprises (syndicats, société civile, ONG...) s'immiscent de plus en plus dans la gestion de "leurs" entreprises et leurs demandent des comptes sur leur politique sociétale
- L'hypothèse selon laquelle un comportement socialement responsable des entreprises serait créateur de valeur financière est de plus en plus acceptée par les gérants de portefeuilles et les épargnants.
- Les pouvoirs publics nationaux et européens se sont saisis de la question : loi sur les Nouvelles Régulations Economiques en France et Livre Vert (suivi d'un Livre Blanc) sur la responsabilité sociale des entreprises de la Commission Européenne.

Une conséquence directe de cet engouement est l'émergence d'organismes d'analyse extra-financière dont l'objectif est d'évaluer le comportement sociétal des entreprises.

L'ORSE travaille depuis sa création (en juin 2000) sur la question de la notation sociétale. En novembre 2001, l'association avait publié un guide mondial des organismes d'analyse sociétale et avait rendu public les conclusions de son premier groupe de travail. Ces conclusions faisaient apparaître la nécessité d'améliorer le dialogue entre les entreprises et les organismes de rating (absence de rencontre systématique entre les acteurs et manque de transparence sur la méthodologie des organismes de notation) et proposer d'élaborer un code de bonne conduite entre les entreprises et les organismes de notation. Ainsi, L'ORSE a rendu public le 19 juin dernier lors d'une conférence de presse un projet de charte d'engagements réciproques entre entreprises et organismes d'analyse sociétal. Ce document se veut être une déclaration de bonnes intentions des deux parties. L'objectif est d'améliorer le dialogue entre les entreprises et les organismes d'analyse sociétale.

Les entreprises considèrent que les questionnaires que les organismes d'analyse sociétale leur demandent de remplir sont inadaptés sur plusieurs aspects :

- **Les questionnaires ne sont pas adaptés à des groupes** ayant plusieurs structures indépendantes avec des activités différentes et des filiales dans plusieurs pays différents. Les différentes structures indépendantes n'ayant pas les mêmes activités, elles n'ont pas les mêmes "caractéristiques" sociales et environnementales, ce qui rend difficile la consolidation de ces informations - et oblige les groupes à consolider des informations "incohérentes". Cependant, les entreprises sont conscientes qu'il faut trouver une manière d'évaluer les groupes dans leur ensemble ; car ce sont eux qui sont cotés.
- **Les questionnaires ne sont pas toujours adaptés au secteur d'activité de l'entreprise.** Les entreprises reçoivent des questionnaires trop détaillés sur des aspects "mineurs" de leur activité. Par exemple, les entreprises présentes dans le secteur tertiaire se plaignent de questionnaires trop détaillés sur leur implication environnementale. Ces entreprises refusent d'investir dans des méthodes de reporting environnementaux "juste pour pouvoir remplir des questionnaires".

Cependant, les investisseurs et les stakeholders considèrent les entreprises dans leur ensemble et non pas dans leur secteur d'activité.

Ainsi, même si les entreprises souhaiteraient recevoir des questionnaires adaptés à leur secteur d'activité, il semble tout de même que la notation restera globale.

- **Les questions ne sont pas forcément adaptées au cadre législatif.** Ce problème se pose pour les entreprises recevant des questionnaires anglo-saxons (comportant les demandes de "fiche signalétique" des employés ; ce qui est illégal). Ces résultats ont permis de soulever le problème de consolidation de l'information sociétale rencontré par les entreprises (les entreprises intéressées par ces problèmes de consolidation des indicateurs sociaux sont invitées à suivre le groupe de travail sur les indicateurs sociaux).

Par ailleurs, les entreprises regrettent le manque de transparence des structures de notation en ce qui concerne leur méthodologie :

- **Vis-à-vis de la presse.** Certains articles parus dans la presse au cours des dernières semaines ont fait surgir le problème de la confidentialité des informations recueillies et de l'indépendance des agences de notation. Certains suggèrent que ces "fuites" sont dues à la volonté des agences de notation de gagner de la notoriété. Tous demandent une clarification des relations agences de notation/presse.
- **Les sources de financement des agences de notation.** Les organismes d'analyse extra-sociétale peuvent avoir des profils très différents : ONG, agence indépendante, association d'actionnaires, filiale d'un groupe...
- **L'objectif des agences de notation.** Les utilisations des études de notations peuvent être très différentes. Il serait souhaitable que les organismes d'analyse sociétale fassent connaître les destinataires de l'information demandée aux entreprises et, surtout, la finalité des études réalisées.
- **Les délais accordés aux entreprises.** Les entreprises reprochent souvent aux organismes d'analyse sociétale de ne pas leur accorder de délai suffisant pour répondre aux questionnaires.
- **L'envoi de fiches provisoires de notation aux entreprises.** Tous les organismes d'analyse sociétale n'envoient pas systématiquement une fiche provisoire de la notation aux entreprises. Ces dernières voudraient pouvoir réagir face aux erreurs "factuelles" qui sont parfois énoncées dans le rapport d'évaluation de l'entreprise.

Les organismes de notation extra-financière saluent l'initiative de l'ORSE. Cependant, deux courants s'affrontent. Certaines considèrent le marché se professionnaliser grâce à une augmentation de la transparence du fonctionnement des organismes d'analyse sociétale (et que le travail de l'ORSE contribue à cette professionnalisation). D'autre, au contraire, estiment que le marché se professionnaliser avec une "sélection naturelle" des organismes d'analyse sociétale (même si ces agences reconnaissent la pertinence des points soulevés dans la charte).

Conclusion

Ce projet de charte a reçu un très bon accueil de la part de nombreux acteurs de la notation extra-financière :

- Les entreprises (membres de l'ORSE) sont à l'initiative de la rédaction de ce document. Elles considèrent que cette charte permettra d'augmenter la professionnalisation du marché de la notation sociétale. Elles considèrent que les approches, parfois très différentes, des organismes d'analyse sociétale sont enrichissantes et qu'une uniformisation trop restreinte de leur méthodologie risquerait d'appauvrir le débat.
- Les syndicats et les ONG militent depuis longtemps pour que la performance et l'évaluation des entreprises ne soient pas exprimées uniquement en termes financiers. De plus, avec la loi du 19 février 2001, les syndicats devraient être associés à la gestion de l'épargne salariale.
- La Commission Européenne considère que cette charte permettra une meilleure compréhension du fonctionnement des agences et une plus grande transparence sur les activités des entreprises.
- Pour l'association des sociétés de gestion française (AFG-ASFFI), les gérants ont besoin d'une harmonisation des informations des organismes de notation sociétale et des entreprises pour professionnaliser la gestion socialement responsable.

Pour donner une portée européenne à cette initiative, l'ORSE a demandé à l'AFNOR d'organiser, en partenariat avec la CEN (Comité Européen de Normalisation qui recouvre 22 pays), un débat européen sur cette charte. Une telle démarche permettra d'officialiser le référentiel.

Evaluer les performances sociales, environnementales et sociétales des entreprises

Objectifs et méthodes de la nouvelle agence VIGEO

Par Nicole Notat
Présidente directrice générale

Le 1 août 2002 était publié le communiqué de presse annonçant la création de VIGEO. Il indiquait notamment que son "objet est d'évaluer les performances sociales et environnementales des entreprises et d'apprécier dans quelle mesure elles s'inscrivent dans une stratégie de développement durable en Europe et dans le monde... Son capital s'élèvera à 12 millions d'euros, apportés par trois catégories d'actionnaires, des entreprises, des investisseurs et des syndicats de pays européens... Le Conseil d'Administration provisoire de la Société en préfiguration est composé de Jean Gandois (SUEZ) de Bruno Metling (EULIA), de M. Gaby Bonnard (CFDT) et de Mme Nicole Notat. Celle-ci assure la fonction de Présidente Directrice Générale... VIGEO assure, avec l'apport d'ARESE à son capital, les activités jusqu'alors conduites par celle-ci (notation déclarative, indice ASPI). Elle développera l'activité de notation sollicitée au début de l'année 2003."

Pourquoi cette agence est-elle créée ? Quel rôle jouera-t-elle dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises ? Quelles seront ses méthodes d'intervention ?

La responsabilité sociale des entreprises : un champ d'action et d'étude en émergence

Un article de la revue spécialisée de Michael HOPKINS, paru en septembre 2002, est intitulé : "CSR and Global Business Principles : What a Mess !" Et il n'est en effet pas toujours simple de bien comprendre de quoi on parle, en anglais ou en français, quand on associe des mots comme "entreprise" ou "investissement" avec ceux comme "responsabilité sociale", "développement durable" ou encore "éthique". Ce n'est d'ailleurs pas anormal dans un champ émergent, lié à la recherche d'une maîtrise du processus de mondialisation de l'économie et des enjeux politiques et sociaux qui l'accompagnent.

Il peut être éclairant de considérer que ce champ se trouve à la confluence de trois mouvements impliquant trois types d'acteurs : les entreprises et plus précisément les grands groupes multinationaux, les investisseurs et la société civile mondiale qui se manifeste notamment par la voix des organisations non gouvernementales, des syndicats, des mouvements politiques, et dont la presse se fait régulièrement l'écho.

Pour le mouvement issu des entreprises, c'est certainement le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou de Corporate Social Responsibility (CSR) qui est le plus usité et le plus emblématique. Il a été défini récemment, en 2001, par la Commission Européenne dans un Livre Vert, comme "*l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.*" Selon cette approche, la réussite de l'entreprise est liée à sa capacité à prendre en compte les logiques et les intérêts, non seulement de ses actionnaires (shareholders), mais de toutes les parties (stakeholders) concernées par ses produits ou ses process. Ce sont bien sûr en premier lieu les salariés de l'entreprise, avec lesquels il s'agit non seulement d'éviter les conflits en respectant les droits sociaux et en négociant les conditions de travail et d'emploi, mais aussi de trouver les meilleurs moyens de valoriser le capital humain, considéré comme une source de valeur pour l'entreprise. Ce sont aussi les acteurs économiques avec lesquelles l'entreprise engage des relations commerciales : clients, fournisseurs et sous-traitants, considérant que ce n'est ni en abusant ces partenaires, ni en les contraignant à partir d'une position dominante que l'entreprise établira avec eux des relations durables et mutuellement profitables. Il s'agit enfin de l'environnement au sens large comprenant toutes ceux et celles que préoccupent les équilibres naturels et la préservation des ressources naturelles, les associations défendant les droits de l'homme, les communautés locales dont le développement

économique, social et culturel dépend souvent des grandes entreprises implantées sur leur territoire. L'entreprise socialement responsable est celle qui ne refuse pas de reconnaître l'impact qu'elle a sur cet environnement, mais considère qu'il est de son intérêt de prendre en compte les attentes que celui-ci exprime pour valoriser son image et conforter sa place dans la communauté humaine. Il a donné lieu notamment à la création en Amérique du Nord en 1992 d'un réseau d'entreprises : Business for Social Responsibility (BSR), en Europe en 1996 du réseau CSREurope, en France de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) en 2000.

Le mouvement issu de la société civile mondiale s'est, lui, rallié ces dernières années à la bannière du développement durable. Ce concept a trouvé sa première définition en 1987 dans le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, présidée par l'ancienne première ministre de Norvège Gro BRUNDTLAND. Selon ce rapport qui a notamment conduit à l'organisation de la conférence de Rio en 1992, le développement durable est celui qui *"répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs"*. D'abord utilisé dans le domaine environnemental, il s'est élargi en prenant en compte l'objectif d'un développement humain équitable, luttant contre la pauvreté et respectant les droits de l'homme.

Ce mouvement de la société civile mondiale est venu interpeller les entreprises et en particulier les multinationales, leur demandant de réduire leur exploitation des ressources naturelles et leurs rejets polluants, de valoriser les ressources humaines de la main d'œuvre à laquelle elles recourent, de développer avec leur environnement économique des relations profitables pour tous. Cette demande s'est traduite notamment par l'adoption de textes d'orientation au sein des grandes institutions internationales : Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, reformulé en 2000, déclaration tripartite de l'OIT sur les droits fondamentaux au travail de 1998, partenariat proposé aux grandes entreprises par le Secrétaire Général de l'ONU en 1997 sous le nom de Global Compact.

Si certaines entreprises ont eu des réactions défensives face à cette interpellation, estimant que leur seul objectif est de dégager du profit pour leurs actionnaires et que c'est seulement à ces derniers qu'elles ont à rendre des comptes, d'autres ont choisi de répondre positivement, en particulier celles qui souscrivent à la responsabilité sociale des entreprises évoquée plus haut.

C'est ainsi que dans le cadre du récent sommet de Johannesburg, un "Business Day" a été organisé par le World Business Council for Sustainable Development, journée au cours de laquelle des multinationales ont présenté leurs réalisations en matière de développement durable et débattu avec des ONG sur les partenariats à construire. De plus en plus d'entreprises publient chaque année, à côté de leur rapport annuel, un rapport consacré à l'environnement et plus largement au développement durable.

Le troisième courant vient des opérateurs financiers qui s'inscrivent dans le mouvement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), en anglais Socially Responsible Investment (SRI). Il s'agit pour eux de proposer des produits financiers qui tout en ayant le niveau de rentabilité du marché sont orientés selon des critères non financiers. Initialement marqué par des préoccupations religieuses, avec l'exclusion d'entreprises fabricant ou distribuant des produits prohibés comme le tabac, l'alcool, la pornographie, ce mouvement s'est étendu à des critères environnementaux ou sociaux. Pour ses promoteurs, l'intégration de ces critères non financiers permet non seulement de répondre à une demande sociale reposant sur des convictions éthiques, mais de garantir une rentabilité à long terme.

Responsabilité Sociale des Entreprises avec la recherche de la performance globale et durable ; Développement Durable de la planète et des sociétés humaines ; Investissement Socialement Responsable avec la recherche d'une rentabilité durable : trois courants qui sont appelés à se rencontrer puisque les entreprises cherchent à attirer les investisseurs et à convaincre la société civile de l'effectivité de leur engagement ; les investisseurs cherchent à sélectionner des entreprises socialement responsables et à attirer l'épargne des citoyens engagés pour le développement durable ; et ces derniers veulent être assurés des finalités de leurs placements et entraîner les entreprises qui jouent un rôle déterminant pour l'avenir de la planète et la qualité du développement. Mais cette rencontre ne va pas de soi, compte tenu des différences de logique, des conflits d'intérêt, des suspensions plus ou moins fondées. L'entreprise qui communique pour se présenter comme socialement responsable ne dissimule-t-elle pas certaines parties de ses activités et de ses résultats ? Le gestionnaire de fonds éthiques sélectionne-t-il les entreprises de façon pertinente ? Les exigences que portent les ONG tiennent-elles compte du contexte dans lesquelles interviennent les entreprises ? C'est à ces questions légitimes que s'attache à répondre une agence de notation sociale comme VIGEO, qui se porte ainsi garant des uns auprès des autres.

VIGEO, une agence de notation, qui éclaire les enjeux et évalue les performances de la responsabilité sociale des entreprises dans la perspective d'un développement durable

Les notations réalisées par VIGEO concernent toujours les entreprises et sont destinées aux investisseurs, mais elles sont menées dans deux cadres différents et complémentaires et se déclinent donc en deux gammes de produits. Dans la notation dite sollicitée, l'entreprise est à l'origine de la commande, elle est impliquée contractuellement avec l'agence dans la démarche d'investigation conduisant à la notation et elle bénéficie d'un rapport détaillé expliquant la note qui lui est attribuée. Dans la notation dite déclarative, l'entreprise n'est pas à l'initiative et la notation s'effectue essentiellement sur la base des informations publiques la concernant, qu'elles émanent d'elle-même ou d'instances extérieures (syndicats, associations, presse, collectivités publiques). L'entreprise est cependant contactée pour compléter et commenter les données ainsi recueillies. La notation sollicitée permet une analyse en profondeur, avec en moyenne douze semaines de travail, qui permettent d'interroger les parties prenantes de l'entreprise à divers niveaux et dans différentes implantations. La notation déclarative permet une analyse en extension puisque un nombre important d'entreprises sont examinées et comparées : de 500 à 1000, avec une moyenne de quatre jours de travail par entreprise. Une des spécificités de VIGEO est de mener de front les deux types de démarche, sachant que l'entreprise rendra publiques les principales conclusions de la notation sollicitée enrichissant ainsi les informations disponibles pour la notation déclarative.

Pour mener à bien une évaluation, il est nécessaire de bien définir ce qu'on évalue, en fonction de quel référentiel et avec quelle méthode. VIGEO est en train de mener à bien ce travail méthodologique, en tenant compte des critiques formulées à l'égard du type de notation réalisé jusqu'à présent.

Sa méthode est caractérisée par la volonté d'une grande transparence. Ses clients connaîtront de façon très précise et détaillée comment elle définit le périmètre et les composantes de la responsabilité sociale des entreprises, les points sur lesquels porte l'évaluation, les critères en fonction desquels la notation est attribuée. L'entreprise aura toujours la possibilité de faire connaître son point de vue avant la détermination des notes finales, accompagnées de leur commentaire explicatif.

Cette transparence s'appuiera elle-même sur une référence aux normes et principes établis par les grandes instances internationales ayant la légitimité pour le faire : l'ONU, l'OIT, l'OCDE, l'Union Européenne, puisque VIGEO se définit comme une agence européenne, y compris dans sa référence à un modèle économique, social et environnemental de développement. Normative, sa démarche sera aussi comparative en faisant également référence aux enjeux de responsabilité sociale et environnementale tels qu'ils s'analysent dans les secteurs et dans les contextes nationaux et à la façon dont les autres entreprises d'un même secteur ou d'un même pays définissent leur politique et la mettent en œuvre. Ces enjeux sectoriels et nationaux seront analysés en relation avec les instances professionnelles et nationales les mieux informées et les plus éclairées.

Disposant ainsi d'une part d'informations sur l'entreprise et de bases de données sur les normes, les enjeux sectoriels et nationaux, les bonnes pratiques internationales, sectorielles et nationales des entreprises, l'analyste doit au final faire preuve de discernement pour aboutir à une juste notation. Ce professionnalisme dans un métier qui reste en cours de constitution ne peut résulter que de ses propres compétences dans les différents domaines de la responsabilité sociale et du développement durable, dans la diversité de ces compétences au sein d'un même collectif de travail, dans les procédures de contrôle interne. C'est ce qu'assume VIGEO en constituant dès à présent une équipe d'une quinzaine d'analystes venant de sept pays différents, ayant tous une expérience internationale dans des domaines diversifiés et des formations elles-mêmes diverses. Aux procédures de validation internes s'ajoutera un contrôle exercé par un comité scientifique constitué de personnalités internationalement reconnues.

La crédibilité de l'agence sera ainsi fondée sur la légitimité et la représentativité de son actionnariat et de ses instances dirigeantes, sur sa dimension européenne et le professionnalisme de ses équipes d'analystes. Elle est renforcée par des règles de gouvernance garantissant l'indépendance des analyses et des notations produites (structure de l'actionnariat, composition du Conseil d'Administration, rôle du Comité Scientifique). Elle se jouera à terme sur la liberté et la pertinence des analyses et des jugements qui seront le trait culturel majeur de l'équipe de l'agence.

Même si l'activité de VIGEO sera essentiellement tournée vers ses clients, elle intéressera cependant tous ceux et celles qui sont engagés pour un développement durable. D'une part elle rendra publique un indice qui comprendra les entreprises européennes ayant reçu la meilleure notation. D'autre part elle contribuera, par des publications, des études et la participation à des manifestations, à clarifier les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises et à les référer à des pratiques. Elle permettra ainsi aux différents acteurs, investisseurs, entreprises, citoyens du monde, de mieux cerner ce dont ils parlent et débattent, de mieux se comprendre et donc de mieux atteindre leur objectif.

Partie III
**Les partenaires sociaux
et la RSE**

La Confédération Européenne des Syndicats prudente sur la RSE*

Par Jean Lapeyre, Secrétaire général Adjoint de la CES

La Confédération Européenne des Syndicats (CES) soutient un développement de la responsabilité sociale des entreprises qui soit autre chose qu'un exercice de relations publiques. Elle en appelle à une véritable exigence pour l'application par toutes les entreprises d'une éthique des investissements, du respect des normes sociales fondamentales en particulier dans les entreprises sous-traitantes, de la promotion des droits syndicaux, de la négociation collective et de la prise en compte de l'intérêt général. **Jean Lapeyre**, Secrétaire Général Adjoint développe ce point de vue.

Comment analyse-t-on l'émergence de ce concept de responsabilité sociale des entreprises à la Confédération Européenne des Syndicats ?

Ce thème de la responsabilité sociale des entreprises se développe depuis quelques années sur la préoccupation de certaines entreprises transnationales souhaitant renforcer leur image de marque après avoir été mis sous pression par des syndicats ou/et des ONG à propos de restructurations, de délocalisation ou de conditions d'emplois dans des établissements de l'entreprise ou sous traitantes se trouvant dans des pays en voie de développement. À ce sujet il est intéressant de constater l'importance de la présence et du lobbying de nombreuses entreprises transnationales au Sommet de la Terre à Johannesburg. Il y a là une évolution de fond dans le cadre d'un concept d'entreprise citoyenne et de développement durable.

Pour d'autres employeurs ayant une approche plus idéologique, il s'agit de développer le concept de capitalisme sociétal tenant compte de différents "partenaires" : actionnaires, entrepreneurs, travailleurs, consommateurs/usagers, pouvoirs publics... selon une méthode volontaire basée sur des codes de bonnes pratiques, de chartes, de labels qui ne constituent pas des obligations mais des orientations et des exemples à suivre.

Cette responsabilité sociale des entreprises est également revendiquée par les syndicats dans différents pays ou secteurs au travers d'un partenariat structuré comme au Danemark ou d'instruments tels que les codes de conduite de l'OCDE, dans des secteurs tels que le textile et le cuir (code de conduite sur les droits fondamentaux de l'OIT conclu par la Fédération Syndicale Européenne Textile-Habillement-Cuir et les employeurs européens de ce secteur).

N'Assiste-t-on pas à une accélération de l'histoire sur le sujet ?

Le développement soudainement accéléré de ce thème ne survient pas par hasard. Le débat sur le modèle social européen a été gagné, au moins dans son affirmation, puisque tous les Conseils des chefs d'Etat et de gouvernement depuis Lisbonne y font référence. Certains milieux ultra libéraux qui pensent avoir perdu cette bataille ne renoncent pas pour autant à la mise en cause du contenu de ce modèle.

La tendance correspond au retrait de la responsabilité publique par la promotion de la coordination ouverte, de la "soft law", du benchmarking au détriment de la régulation. Pas étonnant dès lors que l'inspiration américaine soit venue au secours de la tendance libérale du patronat et des politiques.

La mondialisation de l'économie depuis 30 ans a abouti à donner une place majeure aux entreprises dans la société. L'internationalisation des firmes, bien illustrées actuellement par les processus de fusions - acquisitions de sociétés multinationales et transnationales, leur donne des pouvoirs que les Etats ne sont plus en mesure de contrôler seuls : la fluidité des marchés des capitaux, le choix des localisations d'acti-

* Interview réalisée par Jean-Paul Peulet (Anact).

té, les conditions de gestion sociale des travailleurs directement ou indirectement contrôlés échappent à la régulation des Etats traditionnels.

Par ailleurs, la “marchandisation” de la production des biens, puis des services et notamment des services culturels et sociaux offrent aux entreprises la capacité d’influencer et de structurer les sociétés dans leurs habitudes culturelles et idéologiques.

Si les firmes multinationales peuvent se placer au-dessus des législations nationales et européennes, que peut-on faire ?

La puissance octroyée aux entreprises multinationales et transnationales aboutit à la nécessité d’innover en matière de régulation et de faire intervenir avec plus de vigueur les acteurs de la société civile au moment où les Etats perdent de leur capacité d’intervention. Il en va de la démocratie et de la maîtrise du nouveau statut “d’acteur institutionnel” qui a été accordé aux entreprises.

Il ne fait aucun doute pour les syndicats que les entreprises doivent avoir le souci de l’intérêt général et pas seulement celui des actionnaires, mais il faut que le débat soit clarifié au départ.

Oui, mais ne s’agit-il pas d’un tissu de bonnes intentions ?

Il y a trois illusions qu’il faut dénoncer en préliminaire pour aborder ensuite sagement ce problème de responsabilité sociale des entreprises :

- L’illusion que les rapports de pouvoir n’existent plus, que l’on baigne dans un consensus sans intérêts divergents entre les différents acteurs. On assiste ainsi à une dilution des responsabilités, “l’entreprise” devient un être virtuel, non identifié en termes de pouvoir, ce ne sont plus les dirigeants d’entreprises qui sont responsables mais “l’entreprise”. Ainsi, ce ne sont pas les PDG de Renault, de Mark and Spencer ou celui de Levi’Strauss qui sont responsables des licenciements ou des fermetures d’établissements mais “l’entreprise” au nom d’intérêts supérieurs qui ne peuvent être contestés.
- L’illusion que tous les partenaires de l’entreprise sont à égalité dans cette RSE dont l’entreprise devient le responsable : entrepreneurs, travailleur(euse)s, syndicats, ONG, Pouvoirs Publics, consommateurs, actionnaires... Non, tous ces stakeholders ne sont pas à égalité, il y en a qui sont plus égaux que d’autres ! Les actionnaires et les dirigeants d’entreprises déterminent la politique et n’acceptent pas le partage de pouvoirs. Il a fallu plus de 25 ans pour obtenir le statut de Société Européenne avec la participation des travailleurs que les employeurs jugeaient inutile. La Directive sur les Comités d’Entreprise Européens a été adoptée contre l’opposition des employeurs, y compris ceux qui se réclament de la RSE. Il n’est quand même pas inutile de rappeler que seule une directive a pu provoquer ce droit dans plus de 700 entreprises transnationales. Si on était resté dans le “volontariat” d’entreprise, au nom des bonnes pratiques combien y aurait-il aujourd’hui de CEE ?
- L’illusion que la méthode volontaire - basée sur la bonne volonté et les bons exemples - est le nec plus ultra de l’évolution sociale des entreprises alors que rien n’est plus nécessaire pour l’entreprise que d’évoluer dans un cadre contractuel avec des syndicats forts et responsables et dans un cadre législatif qui garantit l’effectivité des droits. Seules la négociation et la loi sont capables de garantir durablement les droits des travailleurs et des citoyens.

Au-delà des critiques, la RSE a-t-elle quelques vertus ?

Une fois éclairci ce qui peut représenter des “malentendus” définitifs sur la RSE, on peut aborder positivement ce problème car il est bien évident que notre critique implique également une vision positive de la responsabilité sociale des entreprises ?

Soyons clair, l’entreprise a une responsabilité qui dépasse le cadre des murs de l’usine, de l’établissement ou du lieu de travail. L’entreprise a une responsabilité interne et externe.

Les syndicats ont toujours mis en valeur cette responsabilité élargie vis-à-vis de l’environnement, des consommateurs, des citoyens.

Le cadre de la mondialisation renforce cette nécessité d’imposer des règles de responsabilité qui permettent d’étendre le respect des droits dans les entreprises des pays en voie de développement pour ne pas exporter nos mauvaises pratiques et nos industries dangereuses et polluantes dans des régions où la protection est faible voire inexistante ou les syndicats sont combattus et la démocratie mise en question.

Cela peut se faire au travers de l'inclusion de clauses sociales et environnementales dans l'OMC et l'application des droits fondamentaux de l'OIT. L'Union Européenne doit être moteur dans cette action.

L'Europe peut être aussi particulièrement exemplaire en renforçant ses mesures d'incitation à l'application des normes sociales et environnementales dans le Système de Préférence Généralisée et dans tous ses accords commerciaux bi et multilatéraux entre l'Union Européenne et les pays tiers.

Il s'agit également de faire converger les valeurs affichées et les pratiques commerciales. L'exemple des laboratoires pharmaceutiques attaquant le gouvernement sud africain sur les médicaments génériques contre le SIDA et présentant par ailleurs une belle vitrine de RSE en est une illustration. Seule la pression médiatique et la mise en cause de leur image commerciale ont pu conduire ces entreprises à retirer leurs plaintes

Il faut aussi souligner le rôle exemplaire que peuvent jouer les entreprises coopératives et mutualistes dont les principes privilégient les services à leurs membres et à la collectivité plutôt que les profits et des modes de gestions plus participatifs et démocratiques donnant aux personnes et au travail une primauté dans la répartition des revenus.

Peut-on cerner les grands thèmes qui sous tendent la RSE ?

La première obligation des entreprises dans leurs responsabilités sociales est de respecter les lois et les conventions collectives, mais aussi de promouvoir les droits sociaux dans les établissements de ces entreprises et les sous-traitants qui se trouvent dans les pays en voie de développement.

L'anticipation et la maîtrise des mutations technologiques et industrielles sont des éléments fondamentaux de la RSE qui supposent d'abord une bonne qualité d'information, de consultation et de participation des travailleurs et de leurs syndicats. La mise en place de l'Observatoire des Mutations dans le cadre de la Fondation de Dublin pourra contribuer à cette capacité d'anticipation principalement pour les secteurs et les territoires pouvant être touchés par ces mutations. Il serait urgent que la Commission actualise un certain nombre de législations européennes et propose une nouvelle directive sur l'obligation pour les entreprises de réaliser un rapport annuel sur les changements techniques et d'organisation du travail pouvant avoir des conséquences sur le niveau et la qualité de l'emploi.

L'éducation et la formation tout au long de la vie comme investissement de l'entreprise doivent conduire à une politique de qualification permanente des travailleurs. Toute entreprise qui ne développerait pas une politique de formation continue et licencierait des travailleurs sans formation devrait être sanctionnée.

Il est également important d'empêcher le report des contraintes sociales sur les PME sous-traitantes. L'externalisation d'un certain nombre de tâches et de fonctions, la pression sur les coûts ont conduit à une détérioration des conditions de travail et une précarisation des activités dans les PME sous-traitantes et pour les travailleurs en contrats atypiques et les indépendants.

Que dire des codes de bonne conduite, des chartes et autres labels établis par les partenaires sociaux et les ONG qui se sont multipliés depuis quelques années ?

Ils participent certainement à donner une dimension plus humaine à la mondialisation, mais ils ne peuvent se substituer à une nécessaire régulation établie par des instances internationales (OMC, OIT, OCDE, Conseil de l'Europe, Union Européenne...) et nationales. Il faut également prendre garde de ne pas cautionner trop facilement des entreprises au travers de codes qui ne présentent pas les garanties suffisantes de contrôle et d'évaluation dans leur mise en œuvre.

Les codes de conduite, chartes, labels ne peuvent pas être des objectifs en soi, mais peuvent certainement être des étapes de transition pour l'établissement et l'application de normes générales permettant de faire progresser les conditions sociales dans tous les pays. Que certaines entreprises ouvrent la voie et donnent le bon exemple ne peut qu'être une bonne dynamique profitable, mais en aucun cas, on doit rester sur une base strictement volontaire qui ne servirait que quelques grandes entreprises dans des opérations plus liées au marketing qu'aux droits réels.

Les codes de conduites doivent être, comme l'a dit la Fédération Syndicale Européenne Textile Habillement Cuir lors de son dernier congrès de Tolède, "un pas de plus pour ancrer les normes sociales minimales", mais qui doit s'accompagner de systèmes de contrôle et de vérification efficaces.

Cela conduit aussi à mieux coordonner au niveau syndical l'élaboration et la signature de codes de conduites, de chartes, de labels, leur contrôle et leur évaluation.

Les ONG ne viennent elles pas empiéter sur le rôle des syndicats ?

Les ONG ont certainement un rôle de sensibilisation et d'action pour le respect des droits de l'Homme au travail et de l'environnement, mais il est primordial de promouvoir la capacité d'intervention syndicale autonome au travers de l'établissement de droits d'association, de négociation collective et d'action pour garantir en permanence l'application, le respect et le contrôle des droits.

Il est significatif de constater, comme l'ont montré une étude du BIT de 1997 et celle de l'OCDE de 2000, que seulement 15 % des codes de conduite contiennent des clauses sur le droit d'association, de négociation et d'action pour les travailleurs.

La CES est favorable à un partenariat avec les ONG indépendantes, légitimes et représentatives, qui peuvent jouer un rôle complémentaire indispensable dans l'articulation de la responsabilité sociale interne et externe des entreprises. La volonté du mouvement syndical européen est de créer des passerelles indispensables entre l'action des ONG et l'action des syndicats, dans le respect de la responsabilité de chacun, pour développer les synergies garantes du succès de nos objectifs.

Légiférer ou négocier

Par Denis Kessler, Vice-président Délégué du MEDEF

Les progrès considérables réalisés en matière d'environnement dans les pays industrialisés ont été obtenus dans un premier temps grâce aux réglementations nationales et internationales, notamment européennes, puis, à l'initiative des entreprises, par le biais d'engagements volontaires, d'innovations, de nouvelles technologies, d'évolutions des pratiques et des comportements.

Si beaucoup a été fait, plus encore reste à faire. Le contexte a fortement évolué depuis quinze ans. D'abord, le développement de nouveaux pays industrialisés incluant, outre les dragons asiatiques, d'immenses pays comme la Chine et l'Inde, donne un tour radicalement nouveau aux questions de préservation des ressources en matières premières et en eau, d'élimination des déchets, de réduction des émissions polluantes et de gaz à effet de serre. Ensuite, l'approche des problèmes s'est modifiée : les questions environnementales ne doivent plus être traitées de façon isolée mais intégrée dans une approche globale, prenant en compte la dimension économique et sociale de l'activité de l'entreprise.

Il est donc devenu impératif de tirer toutes les conséquences de cette évolution fondamentale, en recourant à des méthodes et à des moyens plus novateurs susceptibles de mobiliser les efforts des entreprises : engagements négociés, instruments de marché, codes de bonne conduite.

Réglementation et fiscalité ne doivent plus être considérées comme les principaux leviers d'action. Elles appartiennent à la préhistoire de la politique écologique ou sociale plutôt qu'à l'ère nouvelle qui s'ouvre. Elles sont à l'origine de surcoûts qui peuvent nuire à l'objectif de développement durable. Elles agissent de manière souvent aveugle en méconnaissance des moyens techniques ou scientifiques disponibles à un coût économiquement supportable. Elles créent enfin une incertitude juridique pour l'entreprise. Peut-on raisonnablement demander à une PME de connaître les quelque 70 lois et 1 000 articles que comporte le code de l'environnement ? Sans compter les multiples textes d'application !

Mieux vaut mobiliser les entreprises autour d'objectifs réalistes en préservant les moyens financiers dont elles disposent pour les atteindre. C'est la voie ouverte par les engagements négociés. Elle permet, d'une part, de définir, en concertation avec les entreprises ou les secteurs, les objectifs à atteindre, et d'autre part de mettre en place des moyens de contrôle efficaces et incontestables, avec l'accord des intéressés.

Pour les instruments de marché, complémentaires aux engagements pris et nécessaires pour atteindre les objectifs fixés au meilleur rapport coût/efficacité, le premier domaine dans lequel ils doivent être mis en place est celui des changements climatiques. Il est en effet indispensable d'accélérer la mise en place d'un marché de crédits d'émission ou d'accords de co-investissement pour réduire les émissions de gaz à effet de serre des entreprises au niveau qui aura été négocié, dans des conditions qui obéreront le moins possible leur compétitivité. Un crédit d'émission est en effet une sorte de bonus acquis par une entreprise qui a dépassé les objectifs environnementaux, qu'elle peut céder à une autre en position inverse. Il conjugue incitation financière et sanction financière.

Un tel marché existe déjà aux Etats-Unis et se met en place en Grande-Bretagne, alors que les pouvoirs publics français se montrent toujours réticents. Cela pourrait être utilisé dans tous les domaines avérés pertinents.

* Contribution de Denis Kessler à l'ouvrage collectif consacré au développement durable (Editions Autrement)

Des entreprises françaises se sont déjà engagées dans la lutte contre le changement climatique. Avant la ratification française du protocole de Tokyo, les émissions de gaz à effet de serre ont été réduites de 3 % entre 1990 et 2000, comme l'ont constaté, il y a quelques mois les pouvoirs publics. Cela fait de notre pays le seul de l'Union européenne à être, à ce stade, en conformité avec les objectifs assignés dans le cadre du Protocole de Kyoto. Ce résultat convaincant s'explique en bonne partie par les efforts des entreprises françaises.

Leurs investissements pour la protection de l'environnement s'élèvent à 0,8 % du PIB contre 0,5 % au Royaume-Uni, 0,6 % en Allemagne, 0,5 % en Suède, 0,4 % en moyenne au sein de l'UE. La société de notation spécialisée *Sustainable Investment Consulting* attribue la note AAA, la meilleure possible, à la France, placée sur le même rang que l'Allemagne, la Suède, le Danemark, la Norvège et le Royaume-Uni. Contrairement aux idées reçues, la France est le pays de l'Union européenne dans lequel la dépense pour l'environnement est la plus élevée : 1,6 % du PIB, contre 1,3 % en Suède, 0,9 % au Royaume-Uni, 1 % en moyenne pour l'Union européenne (source Eurostat).

Des groupes français de taille internationale ainsi que certains secteurs ont déjà entamé des réflexions sur l'intégration de l'objectif de développement durable dans leur stratégie. Pour poursuivre et accentuer fermement ce mouvement, pour sensibiliser l'ensemble des entreprises et les éclairer sur les moyens d'y parvenir, il faut privilégier des instruments d'autorégulation.

Le souci du développement durable a élargi l'horizon des sociétés. L'entreprise est la seule entité qui puisse répondre aux trois exigences du développement durable. L'intérêt général apparaît de moins en moins bien garanti par un Etat qui a du mal à abandonner ses propres schémas de fonctionnement et ses vieux réflexes. Le problème qui se pose est de déterminer, face à un objectif donné, les moyens les plus adaptés pour l'atteindre avec le meilleur rapport coût-efficacité. Ceux qui animent la sphère productive doivent participer pleinement au débat public souvent monopolisé par ceux qui appartiennent à la sphère publique, portés à croire que les autres acteurs de la vie collective ne défendent que leurs intérêts particuliers, négligeant la volonté croissante des entreprises de répondre aux attentes de la société autres que celles de la satisfaction des besoins matériels. Désormais, pour créer durablement de la valeur, l'entreprise est conduite à respecter des valeurs.

Le développement durable réclame donc une concertation et une coopération entre partenaires économiques, financiers, étatiques. Il agit comme un "accélérateur de responsabilités".

L'acteur syndical, partie prenante du développement durable

Pierre Bobe, secrétaire confédéral à la CFDT.

Chefs d'entreprise, citoyens, consommateurs, associations, politiques... tous sont acteurs du développement durable. Comment la CFDT doit-elle jouer son rôle de partie prenante dans cette société civile redéfinie ?

Depuis quelques années, la référence au développement durable s'est imposée à l'ensemble des dirigeants d'entreprises, des responsables politiques, des militants d'ONG et d'associations. À l'avenir celle-ci va jouer un rôle croissant dans les processus de prise de décision à tous niveaux. C'est ainsi que le concept de durabilité interviendra de plus en plus dans l'évaluation des performances des entreprises par les marchés financiers. Déjà les sociétés les mieux cotées en bourse sont souvent celles qui tentent d'associer à court et long terme trois objectifs : efficacité économique, équité sociale, préservation de l'environnement. En France, l'article 64 du texte de loi sur les nouvelles régulations économiques, voté en mai 2001, va obliger les sociétés françaises dont les titres sont admis sur un marché réglementé à indiquer la manière dont elles prendront en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Si cette loi concerne avant tout les grandes entreprises, c'est l'ensemble du tissu économique qui sera concerné (sous-traitance, fournisseurs). Certaines entreprises, principalement les multinationales, n'ont pas attendu ce texte de loi pour inscrire dans leur politique de management l'idée de la responsabilité sociale et sociétale, dans laquelle la protection de l'environnement occupe une place prépondérante. C'est ainsi que se sont développés ces dernières années des systèmes de gestion environnementale, des codes de bonne conduite concernant les pratiques sociales, des labels de qualité sur des produits plus respectueux de l'environnement, des fonds éthiques et des pratiques de commerce équitable. Autant d'éléments qui constitueront à terme l'ossature de rapports sur le développement durable, tel que le proposent aujourd'hui plusieurs grands organismes internationaux.

L'engagement des entreprises

Plusieurs raisons incitent les entreprises à s'engager dans cette voie. Dans un contexte de globalisation de l'économie, les marchés financiers et les parties intéressées expriment de nouvelles attentes. Actionnaires, salariés, clients investisseurs souhaitent avoir une vision claire de la marche des entreprises. D'autre part, soumises à la pression de la société civile mais aussi à celle des pouvoirs publics et des collectivités locales, les entreprises doivent rendre leur gestion de plus en plus transparente. Il en va de la valorisation de leur image et de leur crédit dans la société. Les nouvelles règles de la concurrence et les changements dans les modes d'organisation industrielle ne reposent plus seulement sur les prix. Ils se fondent sur la qualité des produits et sur la mise en œuvre de technologies plus respectueuses de l'environnement. Cette pression oblige les entreprises à inventer des instruments d'autorégulation de leurs pratiques sociales et environnementales. De la sorte, celles-ci font jouer un avantage compétitif et occupent un espace où la législation est encore inopérante ou absente. Enfin, il est fort profitable de mobiliser les salariés autour d'un projet éthique et responsable qui cherche à intégrer en amont le social et l'environnemental dans une stratégie globale de développement.

Pour autant, la lecture des quelques rapports émis par les entreprises qui font référence au développement durable laisse souvent penser que rien n'est plus facile pour elles que d'améliorer à la fois leurs performances économiques, sociales et environnementales. Or, la plupart des experts mettent en exergue les contradictions qui existent entre ces trois dimensions et les difficultés rencontrées pour les réduire. Conçu comme des outils servant à communiquer avec l'extérieur, leur contenu ne permet pas toujours d'identifier les éléments constitutifs d'une politique de développement durable ni l'importance de ses impacts sur le management de l'entreprise.

La durabilité appliquée à la protection de l'environnement. Le concept de durabilité appliqué à une gestion de l'environnement, dans et hors de l'entreprise, remet en cause son approche traditionnelle. Les politiques de rattrapage, dominantes en Europe, mettent en œuvre a posteriori des dispositifs techniques qui n'empêcheront pas sur le long terme une dégradation des espaces, des milieux naturels et urbains. Les raisons en sont connues. Ces politiques ne tiennent pas compte des effets négatifs qu'elles induisent dans d'autres secteurs, la dépollution consistant bien souvent à déplacer la pollution. Elles procèdent en général par des améliorations progressives qui ont pour effet de renforcer les technologies existantes au détriment des innovations. Par exemple, l'amélioration du moteur à explosion freine le passage à un autre type de moteur moins polluant pour l'atmosphère. Elles n'investissent pas dans des processus de "productions propres", mais développent une nouvelle activité économique, autour des équipements de dépollution, en dehors de toute stratégie préventive. Enfin, sous l'effet de normes de plus en plus sévères à respecter, ces stratégies coûtent de plus en plus cher. En effet, toutes les actions ayant un coût limité ont été réalisées. Restent des problèmes qui nécessitent un engagement financier conséquent.

Intégrer l'environnement en amont

Passer d'une politique à dominante "réparatrice" (où la dégradation de l'environnement est perçue comme une menace de court terme qu'il faut corriger au plus vite) à une politique de prévention qui s'inscrit dans la durabilité (dans laquelle l'innovation et l'approche systémique ont un rôle majeur) est la seule façon sur le long terme de découpler la croissance économique de la dégradation de l'environnement. Dans cette perspective d'approche intégrée, deux remarques sont à prendre en considération : il s'agira moins d'opposer des technologies "propres" aux technologies "sales" mais plutôt de rendre l'ensemble des processus productifs de plus en plus "propre". Cela implique la mise en œuvre d'une information, d'une sensibilisation à grande échelle des citoyens sur des thèmes tels que les économies de ressources, l'utilisation rationnelle de l'énergie ou la gestion des déchets. Les choix technologiques intégrant la durabilité ne pouvant plus être faits indépendamment les uns des autres, c'est l'ensemble du système qui doit être pris en compte. L'exemple des modes de transports est là pour nous montrer les impacts écologiques qu'ils ont sur l'aménagement du territoire, l'urbanisme, les consommations d'énergie ou le réchauffement climatique. Les solutions ne sont pas seulement techniques et/ou scientifiques, elles sont aussi de nature organisationnelle et politique face à la complexité des problèmes à résoudre et aux controverses qui en résultent. Le citoyen n'est d'ailleurs pas le seul acteur possible de ces controverses. L'initiative européenne qui offre un cadre pour promouvoir la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise incite cette dernière à prendre en compte le développement durable. Cependant, sa mise en œuvre implique d'élargir le dialogue social aux problèmes de l'environnement dans et hors de l'entreprise et de permettre aux salariés d'y jouer leur rôle.

Les approches volontaires : un complément aux régulations publiques. Un nouveau contexte s'impose d'ailleurs aux entreprises, elles doivent désormais rendre compatibles la croissance, le progrès et l'emploi avec les valeurs de dignité de la personne humaine, de respect de la nature et de déontologie des affaires. Loin de représenter une mode passagère, la responsabilité sociale et sociétale comptera à terme comme un élément important de la vie économique. Les entreprises se voient ainsi contraintes de s'engager plus avant dans la gestion des risques, de rendre plus transparentes leurs décisions et d'intégrer des préoccupations d'intérêt général jusqu'alors largement négligées. Bien souvent imposée de l'extérieur, cette responsabilité "élargie" appelle à la redéfinition du cadre dans lequel elle s'exerce. En effet, le caractère multinational de ces contraintes amène les entrepreneurs à considérer comme inadaptées l'application du droit et sa régulation telles qu'elles sont imposées par les législations nationales ou communautaires. C'est ainsi que les grandes agences de normalisation et les organismes internationaux proposent aux entreprises des normes allant de la protection de l'environnement jusqu'au respect de la personne humaine. Ils ont contribué à promouvoir des accords, des codes de conduite, des labels qualifiés d'approches volontaires dont l'application effective et l'efficacité très variable restent difficiles à évaluer. Il faut souligner que la plupart des États européens voient l'approche volontaire non pas comme un moyen de déréglementation mais plutôt comme la possibilité de créer les instruments capables de contribuer à une croissance économique durable. Le Livre vert sur la responsabilité sociétale des entreprises¹, publié le 18 juillet 2001 par la Commission européenne, ouvre une réflexion sur l'instauration d'un cadre rationnel. Ce dernier est destiné à favoriser

¹ - La responsabilité sociétale recouvre la gestion des ressources humaines, de la santé et de la sécurité au travail, la gestion de l'environnement, le respect des droits de l'homme, les relations avec les communautés locales, les clients, les fournisseurs et les sous-traitants.

la qualité et la cohérence des procédures liées à la réalisation des rapports d'entreprise sur leur politique de développement durable. Il vise également à soutenir toutes initiatives de vérification indépendante afin d'en garantir la crédibilité.

Des incertitudes méthodologiques. Ces approches volontaires ont suscité un marché de la notation sociale et environnementale et entraîné la création d'organismes d'analyse, au début des années 1990. Ils ont pour but d'évaluer les rapports et les audits produits par les entreprises. Dans un souci de crédibilité, la question se pose en effet de savoir comment ceux-ci sont élaborés, utilisés et contrôlés. L'hétérogénéité des critères appliqués et la diversité des méthodes utilisées ne favorisent pas aujourd'hui la transparence des analyses qui déterminent la notation. La réticence des entreprises à inscrire leur démarche dans un processus de contrôle indépendant laisse planer un doute sur l'application effective des engagements souscrits dans les rapports. Leur lecture montre que, sur le volet social, la référence aux normes fondamentales du travail est très peu évoquée, en particulier dans le domaine de la liberté d'association et de la négociation collective, même si par ailleurs la dimension "droits de l'homme" est abordée contribuant à dénoncer les pires formes d'exploitation et d'abus. L'extrême hétérogénéité des critères appliqués et l'absence de démarche contradictoire font reposer essentiellement la notation sur une unique source d'information qui fait fi de la réalité des pratiques et des enquêtes sur sites. Les organismes d'évaluation sont alors soumis aux risques du marketing social et à l'affichage médiatique de la part des entreprises. Les incertitudes méthodologiques qui entourent aujourd'hui l'évaluation plaident pour la mise en place d'un code de bonne conduite entre évaluateurs et évalués.

Le syndicalisme interpellé

Depuis deux ans, des initiatives se développent pour mettre en place des référentiels, des indicateurs, des normes applicables à une échelle mondiale. L'ONU, à travers la Global Reporting Initiative (GRI), invite les sociétés multinationales à produire des rapports de développement durable dans un cadre de référence homogène structuré par des "lignes directrices". Une centaine de groupes mondiaux, dont quelques français, adhèrent à la GRI. À terme, la multiplication d'accords fondés sur des approches volontaires posera le problème de la place du modèle de régulation publique et du dialogue social tels qu'ils existent aujourd'hui. L'intervention des syndicats doit-elle porter sur le contenu des accords, sur leur contrôle ? La place et le rôle des parties prenantes extérieures à l'entreprise posent la question de nos rapports avec elles. Le récent développement de l'épargne salariale plaide pour un engagement des syndicats dans l'orientation des investissements et le placement des fonds issus de cette épargne. L'acteur syndical doit s'impliquer dans la démarche en cours afin d'équilibrer les relations entre actionnaires, dirigeants, salariés, et d'orienter l'épargne vers des entreprises soucieuses d'améliorer leurs pratiques sociales et environnementales. À terme, cela devrait contribuer au renforcement d'un modèle économique et social européen.

Si nous voulons que le point de vue de la partie prenante "salarié" soit réellement pris en compte, nous devons participer, à travers la concertation et la négociation, à l'élaboration des rapports d'entreprises, à leur suivi et à leur contrôle. Il faut utiliser de manière optimale les possibilités qui nous sont offertes, les moyens légaux dont nous disposons : comités de groupe, recours à l'expertise ou au droit d'alerte.

La volonté d'orienter l'épargne sur des investissements socialement responsables implique de notre part un questionnement de l'entreprise sur sa stratégie en matière financière, sociale, environnementale. Cette démarche ne doit pas seulement consister à intervenir sur les conséquences de la gestion mais aussi, en amont, sur sa détermination. Pour être opérationnels, nous devons élargir notre champ d'action au-delà de l'entreprise en particulier sur les aspects sociétaux et environnementaux.

Cet élargissement nécessite de nouer des partenariats avec d'autres acteurs extérieurs (les associations de consommateurs, les ONG d'aide au développement ou de défense de l'environnement) qui influencent notablement le comportement de l'entreprise. La participation de la CFDT à un réseau international de syndicats² devrait lui permettre de jouer un rôle de validation des bonnes pratiques des entreprises.

Référence à caractère universel, le développement durable reste encore à construire, il interroge nos systèmes démocratiques dans leur fonctionnement, dans leur procédure de délibération et de décisions. L'importance de sa dimension sociale est telle que le syndicalisme se doit d'y tenir toute sa place : celle d'un acteur dynamique et incontournable.

2 - Le réseau international auquel participe la CFDT comprend la Confédération européenne des syndicats (CES), la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), le Bureau international du travail (BIT) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (CSC).

L'épargne salariale et la RSE*

Par Bernard Saincy, Secrétaire Général de l'UGICT-CGT

Le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale, dont vous êtes l'un des deux membres représentant la CGT, souhaite voir les fonds de l'épargne salariale orientés vers des investissements ou des capitaux d'entreprises "socialement responsables" ; qu'entend-on par "socialement responsable" à la CGT ?

Il y a multiplicité des référentiels, donc des représentations de la responsabilité sociale des entreprises même entre les équipes d'opérateurs de gestion de ces fonds que nous avons labellisés au niveau du CIES. Un but, à terme, sera vraisemblablement d'aller vers plus d'homogénéité des critères de responsabilité sociale au sein des référentiels utilisés par ces opérateurs que nos organisations syndicales, à travers le CIES, labellisent.

Ceci étant, on a besoin d'en débattre et de progresser à l'expérience.

Pour tout dire, une première priorité est déjà d'avoir des moyens bien plus conséquents et rigoureux de pouvoir vérifier, à l'aide de spécialistes, la réalité des déclaratifs présentés par les entreprises sur la base de référentiels déjà utilisés par des agences de notation. C'est pourquoi nous avons privilégié, dans notre sélection des candidats à la labellisation, des opérateurs de gestion de fonds d'épargne qui se dotent de moyens humains pour effectuer ces vérifications. On parlait d'une situation, avant le CIES, où il y avait entre 1/4 d'analyste et un analyste à temps plein dédié à l'analyse S.R. et on les amène à garantir un à trois temps pleins dédiés à cela, à très court terme, tout en retenant le principe d'un grément supplémentaire. Il sera fonction des flux d'épargne salariale gérés par chacun d'eux.

Cependant, à travers le CIES, nous visons déjà un pas supplémentaire, à savoir l'institution d'un Comité de pilotage commun permettant un débat, avec les personnalités proposées par ces opérateurs, pour faire progresser collectivement la vision du "socialement responsable". Et nous avons aussi retenu le principe d'audits du CIES permettant d'assurer les épargnants salariés concernés que les gestionnaires labellisés mettent bien en œuvre les moyens internes qu'ils se sont engagés à dédier à leur travail de vérification rigoureux.

Si débat il y a et il doit y avoir pour mieux converger sur un ensemble de critères fondamentaux d'une responsabilité sociale des entreprises, y a-t-il aujourd'hui un tronc commun ou un dénominateur minimum qui fait l'unanimité entre les partenaires du CIES, et qui vous semble donc, à vous aussi, une base d'analyse sérieuse ?

On est loin de partir de zéro, qu'on se rassure ! Les critères clés sont déjà ceux définis par l'OIT et ceux de l'OCDE : une base qui gagnerait toujours à prendre du service dans bien des pratiques d'entreprises... Mais il faut aller plus loin et creuser les critères de façon qualitative : "qualité" des emplois qu'on affiche, en particulier. Dans la nature d'une croissance qu'affiche une entreprise, par exemple, qu'a-t-elle d'endogène, et qu'a-t-elle d'exogène ? La sécurité des salariés, bien sûr, mais la sécurité des populations exposées en dehors de l'entreprise aux risques liés à l'activité et aux comportements de l'entreprise est à appréhender plus largement, jusqu'où ? Comment ?

Si nous avons rejeté les filtres fonctionnant sur l'exclusion sectorielle et privilégié une vision à nos yeux plus large de la responsabilité sociale, il reste encore beaucoup à construire collectivement sur la base de cette vision collective et sur l'appréhension qualitative de la responsabilité sociale. Gare à toute approche exclusivement comptable de la RSE ; on ne remplace pas une comptabilité par une autre, on veut changer la nature même de la notion de "résultats" dans un monde qui affichera une volonté collective de développement durable.

*Interview réalisée par Dominique Fauconnier.

Voudriez-vous aussi nous exposer les motivations spécifiques de la CGT à s'engager dans la création et le fonctionnement du Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale ?

Je ne sais si elles sont spécifiques à la CGT, mais il est clair pour la CGT qu'il y a des motivations à réussir la montée en puissance du CIES !

- Primo, il y a urgence à sécuriser l'épargne salariale compte tenu de la situation boursière ici comme ailleurs : diversifier les fonds, les classer clairement selon leur classe de risques, en assurer la liquidité, et vérifier tout cela ! Et puis, il y a des propositions à pousser dans ces domaines. Par exemple, en transition, disposer de fonds de sorties en SICAV monétaires, moins risqués du point de vue des variations de cours.
- Secundo, mettre en œuvre sur le terrain les principes, d'une part de représentation majoritaire aux conseils de surveillance des FCPE des salariés épargnants, et d'autre part du choix de disposer des droits de vote collectifs aux AG d'actionnaires par représentation des salariés adhérents aux FCPE de leur entreprise.
- Tertio, et non des moindres, contribuer activement à réorienter les fonds de l'épargne salariale vers les PME-PMI qui sont créatrices d'emploi (de qualité !), vers les sociétés de l'économie solidaire, et vers les entreprises contrôlées "socialement responsables".

Ce n'est pas encore la mer à boire, mais ça doit constituer une étape du progrès éthique.

Ces fonds de l'épargne salariale en France sont - chutes boursières mises abstraitement de côté - globalement en progression assez lente et régulière depuis nombre d'années, comment escomptez-vous les voir à présent progresser ? Pensez-vous que le nouveau contexte lié à la loi Fabius, d'une part, et à l'implication de quatre des organisations syndicales françaises au sein du CIES, d'autre part institue une nouvelle donne ?

On est parti d'environ 55 milliards d'euros au total, sous les différentes formules françaises d'épargne salariale, au moment de la création du CIES, en février 2002. Beaucoup de négociations de PEI se sont en effet engagées de façon un peu différée à l'automne, ceci pour être en situation de se conclure d'ici les versements des intéressements et des montants de participation au printemps 2003. Notre idée est qu'on pourrait viser de passer à 100 milliards d'euros d'encours en 2004. Evidemment, bien malin qui saurait dans quel climat nous placera la marée boursière à cet horizon-là ! Nous pensons néanmoins que le gros des flux additionnels aura pour origine des salariés de PME-PMI.

Une évolution semblable, si elle se confirmait, contribuerait indéniablement à renforcer les leviers d'influence de l'action syndicale.

Par le marché financier ?

Voire par la participation des organisations syndicales à la décision au sein des conseils d'administration des entreprises. Une autre priorité. Un autre aspect, en tout cas, de cette approche d'ensemble.

Regard syndical sur la pertinence des modèles d'évaluation de la responsabilité "sociale" des entreprises

Par Claude Cambus, Vice-Président de la CFE-CGC
et Secrétaire Général de l'ORSE

Le contexte

Au sein de la CFE-CGC, la réflexion sur la responsabilité sociétale ne date ni du sommet de Lisbonne en 2000, ni du Livre vert de la Commission européenne en 2001 ! La sensibilité à cette question s'est fait jour en 1998 à l'occasion d'un travail sur les fonds de pension et les placements éthiques. Nous avons alors compris qu'une "vague" nous arrivait d'Amérique du Nord et que nous n'avions que l'alternative de surfer ou d'être roulés.

Cette vague n'est pas une mode, c'est un changement d'époque. Il y a, comme à d'autres grands moments de l'Histoire, une convergence d'idées qui crée un mouvement fort. Exemple :

- On parle de développement durable et on l'illustre par les trois "P" de "people, profit and planet" ;
- Les moyens de communication nouveaux permettent à chacun d'entre nous (people) de savoir ce qui se passe en n'importe quel endroit du globe (planet), de juger de cet événement en fonction son échelle de valeurs et de décider s'il faut ou non agir par exemple au travers de la gestion de son épargne (profit) ;
- Après que les écologistes sont apparus comme de dangereux activistes de la croissance zéro, plus personne aujourd'hui ne conteste la priorité à donner à la protection de notre écosystème de vie pour l'avenir ;
- La société civile organisée prend du poids dans le fonctionnement de la démocratie qui est confrontée à la distance entre le politique et les citoyens ; l'opinion publique dicte de plus en plus souvent la décision (cf. l'affaire du pôle chimique toulousain) ; l'entreprise au sens générique est devenue vulnérable au risque d'image.

Nous assistons au passage du capitalisme sauvage au capitalisme responsable ; ce mouvement prendra sans doute des décennies, voire ne sera jamais achevé, et la notion de responsabilité sociétale (et pas uniquement sociale) est dans le faire-part de naissance.

À propos des modèles d'évaluation

Venant des États-Unis où il est né dans les années 1920 (épargne retraite de certains mouvements religieux refusant de se placer dans les industries d'armement, de tabac, d'alcool, de jeu, etc.) le mouvement est culturellement adapté au modèle américain. Pour nous européens, il est des choses incompréhensibles et inacceptables par rapport à notre tradition sociale et à nos relations de travail.

Exemple : aux États-Unis, la représentation des salariés dans l'entreprise est un concept reposant sur le rapport de force imposé par un syndicat dans une lutte sans merci avec le management. Une fois entré dans l'entreprise, le syndicat dispose d'une quasi clause de *closed-shop* c'est-à-dire d'adhésion obligatoire de tout salarié de l'entreprise (avec prélèvement de la cotisation sur salaire par l'employeur). En Europe, de façon générale, la représentation syndicale est un fait, mais l'adhésion du salarié reste libre ; l'employeur n'a pas à la connaître.

Aux États-Unis, les politiques actives de réduction des discriminations supposent une identification des minorités et des mesures concrètes sur ces bases. En Europe, la non-discrimination est un principe essentiel, mais qui doit être concilié avec le droit fondamental au respect de la sphère privée, qui interdit de détecter les individus sur la base de leur appartenance à telle ou telle minorité. Autrement dit, le même but : éviter les discriminations, repose sur des pratiques et des outils quasiment exclusifs.

Le modèle social européen existe même s'il n'a pas de traduction unique : dans l'UE 15, il y a quinze pratiques qu'on peut regrouper en quatre grandes catégories (modèle du sud, modèle continental, modèle scandinave et modèle anglo-saxon).

Le modèle social est l'élément structurant du "P de people" ; la problématique environnementale est celui du "P de planet". Là encore, même si on se met d'accord sur des critères tels que les objectifs de Kyoto par exemple, on ne peut pas apprécier de la même façon les efforts et les résultats des entreprises sans tenir compte de leur secteur d'activité.

Les émissions de sous produits toxiques et à effet de serre, entre une entreprise du secteur financier et une entreprise du secteur de la chimie ou de l'énergie, n'ont rien à voir. Sans efforts particuliers, la première aura des résultats (donc des appréciations) infiniment meilleurs que la seconde. Donc la grille de notation ne peut pas être la même pour des entreprises aussi différentes.

Enfin, à ces différences qui affectent les critères observés, il faut ajouter celles qui découlent des niveaux de développement : les groupes transnationaux localisent des productions à fort contenu en main d'œuvre peu qualifiée dans les pays où cette main d'œuvre est le meilleur marché. La façon de concevoir la formation tout au long de la vie dans une entreprise des Philippines ou de Thaïlande est très certainement différente de celle d'un pays de l'UE (comme l'est aussi la question du travail des enfants). Non seulement on ne peut pas vouloir imposer le même niveau de performance, mais on ne trouve probablement pas non plus le critère cohérent permettant de consolider une appréciation au niveau du groupe transnational.

Alors quoi ? (So what ?)

Conscients d'assister à une naissance (d'une nouvelle forme d'exercice de l'activité économique) et conscients de la diversité des entreprises, des cultures des pays où elles exercent, nous avons pris le parti, en tant que CFE-CGC, de nous placer en observateurs actifs des nouvelles pratiques. Observateurs pour comprendre ce qui est en train de se passer. Actifs, pour agir sur la nature de ces nouvelles pratiques. Faire prendre en compte les diversités, s'enrichir de l'échange des bonnes pratiques et surtout favoriser les initiatives, les comprendre, sans les inhiber.

L'ORSE a été notre première grande réalisation : le défi était de faire travailler ensemble toutes les parties concernées - alors que la tradition est plutôt que chaque groupe d'intérêts construit sa propre logique "en défense" avant de la confronter à celle des autres. Nous sommes satisfaits, avec aujourd'hui 80 membres de tous les horizons de parties-prenantes de l'entreprise - y compris l'ensemble des autres organisations syndicales représentatives - qui analysent ensemble les multiples aspects de la responsabilité sociétale, du management de la RSE, des chartes déontologiques, de la notation, du reporting, etc.

Au travers de l'ORSE, nous sommes partie prenante de la GRI et donc pouvons apporter à cette démarche une contribution "française". Au sein de la CFE-CGC nous avons un réseau de correspondants sur ces questions qui alimentent nos représentants dans les différents groupes de travail ainsi que dans les structures syndicales d'entreprises.

Ce qui est important, c'est de concevoir que la RSE est bien une attitude et une orientation d'action de l'entreprise, indépendamment et au-delà de ses obligations légales et réglementaires.

Le fait que nous soyons, sur cet aspect, opposés à ceux qui dès le Livre vert de la Commission voulaient faire réglementer et uniformiser les pratiques de RSE, au motif que les enjeux étaient trop importants pour être laissés aux seules entreprises, ne doit pas être interprété comme le renoncement à y impliquer les partenaires sociaux.

Nous sommes d'accord avec l'affirmation que la RSE est un choix du management, en considération de toutes les contraintes stratégiques résultant des investisseurs, des mouvements environnementaux, des consommateurs, etc. Une fois ce choix fait, il ne peut être réussi que si le management de l'entreprise est fondé sur la participation, c'est-à-dire sur l'implication de tous les acteurs internes, salariés mais aussi représentants des salariés, donc syndicats.

Nous sommes d'autant plus sensible à cet aspect de la question que, syndicalisme d'encadrement, nous incarnons à la fois le management et les salariés. En tant que management, nous défendons une respon-

sabilité autonome de la Direction et non pas une cogestion ou une autogestion de l'entreprise. Mais en tant que salariés nous sommes partisans d'une "direction éclairée" qui informe, consulte et décide après avoir effectivement associé les salariés en ce qu'ils sont en mesure d'apporter dans les processus d'innovation comme dans la veille stratégique.

S'agissant des critères eux-mêmes, nous y travaillons actuellement au sein de l'ORSE. Il existe de multiples grilles d'appréciation depuis le bilan social français, la loi NRE et son décret d'application (qui mérite au demeurant d'être complètement revu), la grille de la GRI, entre autres. Ce qui est important, c'est que les critères portent à la fois sur des résultats vérifiables, sur des politiques conduites et sur les différents modes de dialogue avec les parties prenantes (dont le dialogue social avec les salariés).

Il faut que les critères soient "universels" pour pouvoir être consolidés autant que possible au niveau groupe. Qu'ils puissent être mesurés dans les filiales éloignées comme dans la maison-mère, qu'ils soient consensuels avec les partenaires sociaux, qu'ils ne soient pas trop nombreux pour ne pas imposer une surcharge critiquable... Leur caractère universel n'est pas contradictoire avec la demande de diversité selon les latitudes et les secteurs économiques ; une partie seulement de critères pouvant être utilisée, différente d'une entreprise à l'autre pour permettre de traduire la diversité.

Et les scandales Enron, Worldcom, Vivendi ?

Si on cherche des contre-exemples de responsabilité sociétale la liste est bonne ! Pour nous, CFE-CGC, ce qui est posé en second lieu par ces catastrophes économiques et sociales, c'est la déontologie des agences de notation.

Les agences de notation économique et financière sont financées par les entreprises notées. Ça ne doit pas forcément poser des problèmes d'indépendance quand il n'y a pas de rapport de force excessif (le contrôle technique de nos voitures est bien payé par nous et on lui fait confiance, le contrôle technique des avions commerciaux est bien payé par les compagnies et l'on continue de prendre l'avion). Mais quand même, on peut s'interroger si celui qui paye a, ou non, de l'influence. En économie de marché, on nous apprend que "oui" !

Jusqu'à présent, la notation sociétale ne concernait que le petit nombre des entreprises ayant recours aux marchés financiers - CAC 40, SBF 120 - et c'étaient les investisseurs institutionnels qui demandaient aux agences de notation d'apprécier le comportement responsable de telle ou telle entreprise pour savoir si investir dans cette entreprise était ou non compatible avec le label fonds de placement éthique ou socialement responsable. Les entreprises n'avaient pas d'autre contact que celui de "terrain de mesure" de la part des agences de notation.

La donne change dans la mesure où une nouvelle agence se crée sur base de financement par les entreprises elles-mêmes, au motif que le marché de la notation peut ainsi s'élargir et qu'il doit inclure les entreprises de plus petite taille, même si elles ne sont pas à la recherche de financement sur le marché. Les grandes entreprises se sont empressées de soutenir ce projet : est-ce pour témoigner leur confiance à son auteur ou est-ce parce qu'elles y voient un levier d'action sur la notation ? L'avenir le dira. Mais pour nous, CFE-CGC, la question de l'indépendance de la notation et la question de la crédibilisation des rapports d'audit sont posées.

Partie IV

**Au-delà des multinationales,
qui est concerné par la RSE ?**

Un modèle en construction : celui des cimentiers à l'échelle mondiale

Par Bertrand Collomb, Président de LAFARGE

Afin d'illustrer les concepts, rien de tel que d'examiner ce qu'en font les entreprises. Lafarge, le leader mondial des matériaux de construction est l'une des grandes entreprises qui s'inscrit dans la RSE. Nous reproduisons successivement 3 textes : Une prise de position de Bertrand Collomb, le PDG de Lafarge indiquant l'ambition de son groupe, les objectifs de cette politique extraits du premier rapport de développement durable de Lafarge et un communiqué de presse de juillet 2002 produit par 10 groupes cimentiers mondiaux (devenu 15 depuis) annonçant des objectifs communs.

I - "Construire un monde durable" (par Bertrand Collomb)

Appliqué concrètement à une entreprise industrielle comme la nôtre, ce concept renvoie à la nécessité de mesurer la valeur créée par l'entreprise selon un "triple bilan" qui combine la rentabilité économique avec la qualité environnementale et la performance sociale. Seule une réussite simultanée sur ces trois dimensions peut permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et celle du monde dans lequel elle se développe. Depuis plus de 160 ans, Lafarge produit des matériaux de construction, indispensables au développement des sociétés humaines, en extrayant du sol des matériaux naturels, abondants mais non-renouvelables. De par la nature même de cette activité, nécessitant un fort ancrage dans les territoires locaux, Lafarge a historiquement intégré les trois dimensions du développement durable dans sa stratégie et sa culture : publiés pour la première fois en 1977, nos *Principes d'action* affirment ainsi la place centrale de l'Homme dans l'entreprise ainsi que l'importance de la diversité, de la transparence ou du respect de l'intérêt général. De même, depuis sa publication en 1995, la Politique environnement Lafarge formalise les engagements qui doivent nous permettre de faire de l'environnement non pas seulement une contrainte, mais un avantage compétitif et une source d'opportunités nouvelles.

Lafarge est fier de ce que le Groupe a déjà accompli en matière de développement durable. Il est fier de sa culture d'entreprise, dont la contribution à ce progrès est essentielle.

Notre performance est reconnue, y compris par le secteur financier -Lafarge est ainsi l'une des entreprises sélectionnées pour l'indice boursier responsable Dow Jones Sustainability Index.

Mais nous voulons aller plus loin : nous devons d'une part pousser l'analyse sur ce que signifie très concrètement le développement durable pour les métiers du Groupe, et d'autre part nous engager plus avant dans cette démarche de progrès.

En effet, notre développement international actuel, s'il est facteur de pérennité, nous confronte aussi à des enjeux nouveaux pour le Groupe. C'est notamment le contexte socio-économique difficile des pays émergents et notre responsabilité d'entreprise globale face à des problèmes mondiaux comme le réchauffement climatique. Ces responsabilités accrues sont autant de nouvelles attentes qu'expriment chaque jour nos publics: nous devons y répondre.

Convaincus que nous n'aurons pas, seuls, toutes les réponses, nous voulons dialoguer et échanger avec l'ensemble de nos parties prenantes, pour progresser. C'est l'esprit du partenariat scellé l'année dernière avec le WWF, qui doit nous aider à fixer d'ambitieux objectifs dans ce domaine. C'est aussi la raison d'être du guide "Lafarge et l'environnement", édité pour diffuser au sein du Groupe les exemples de bonnes pratiques à suivre. C'est encore la motivation de Lafarge, en s'impliquant dans l'étude "Towards a Sustainable Cement Industry" du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) qui dessine l'horizon vers lequel notre industrie doit progresser. C'est enfin le sens de ce premier rapport de développement durable : nous voulons rendre compte de façon transparente à tous nos publics des enjeux réels de notre activité et nous engager dès aujourd'hui sur notre performance, en fixant des objectifs que nous devons nous efforcer d'atteindre.

J'ai la conviction que la démarche de développement durable n'est pas un luxe, mais un élément déterminant de notre réussite dans les années à venir. Notre performance sociale et environnementale vient appuyer et renforcer notre performance économique. Notre tradition et notre culture sont indissociables de la vision à long terme nécessaire, par nature, à notre activité. Il est donc naturel pour Lafarge de vouloir devenir une entreprise-leader en matière de développement durable et de bénéficier des effets positifs de cette approche.

2 - Premier rapport Lafarge de développement durable

Le premier rapport de Lafarge sur le développement durable aborde les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Il représente pour Lafarge un outil supplémentaire pour dialoguer et rendre des comptes en toute transparence. Ce rapport est destiné à un large éventail de publics : actionnaires, salariés, pouvoirs publics, communautés locales, organisations non-gouvernementales (ONG), clients, fournisseurs, partenaires, utilisateurs finaux, médias et autres entreprises. Il traite des problèmes de développement durable auxquels le Groupe est confronté, ainsi que de sa performance et de sa stratégie en la matière.

L'intention de Lafarge est également de s'engager publiquement sur des objectifs précis. Ils serviront d'outils de management dans tous les sites de Lafarge pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Lafarge s'engage à inclure ces objectifs dans les indicateurs de performance économique et à rendre compte de ses progrès dans les rapports à venir sur le développement durable.

"La démarche de développement durable n'est pas un luxe, mais un élément déterminant de notre réussite dans les années à venir" Bertrand Collomb, Président directeur général de Lafarge.

Les spécificités de ce rapport

- La dimension "dialogue" avec les parties prenantes et l'intégration de points de vue externes multiples, y compris sur des sujets sensibles, pour connaître leurs attentes et leurs idées sur ce que peut réellement signifier le développement durable pour un Groupe comme Lafarge.
- L'intégration des notations des organismes d'analyse sociétale.
- La participation des partenaires de Lafarge (WWF, WBCSD) au rapport (y compris la détermination des objectifs dans le cadre du partenariat avec le WWF).
- La sollicitation, sur le rapport lui-même, d'avis d'experts internationalement reconnus dans le domaine du développement durable ; notamment des experts de the Natural Step (environnement), de CARE (développement local) ou encore de la fondation ZERI (Zero Emission Research Initiative).
- Une présentation complète des enjeux de l'activité du Groupe.
- La définition d'objectifs précis et l'engagement de rendre des comptes sur les progrès réalisés dans le prochain rapport.

Objectifs économiques et intégrés

Quelle est la performance de Lafarge ? Pour la plupart des organismes d'analyse sociétale, le Groupe est un des leaders de son secteur :

- Meilleur score du secteur dans l'indice "Dow Jones Sustainability Index" (DJSI)
- Meilleur score du secteur dans le "Storebrand Principle Fund"
- Sélectionné pour l'indice "ASPI Index Eurozone"
- Non retenu dans l'indice "FTSE4GOOD Index Europe"

Management :

- Création d'un Comité "Développement Durable", rattaché au Comité exécutif de Lafarge, chargé de superviser les questions liées au développement durable.
- Nomination d'un responsable de la coordination des questions liées au développement durable rapportant directement au PDG.
- Étendre l'EVA à 2000 cadres en 2002.

EVA et le Plan de bonus : Notre objectif est la création durable de valeurs, ce qui implique une réflexion constante sur les futures sources de création de valeur. C'est pourquoi le Groupe a introduit en 1998 l'indicateur EVA (Valeur Economique Ajoutée) dans ses systèmes de management. Ce système a été progressivement mis en place dans le calcul des bonus octroyés aux cadres.

Objectifs sociaux

Quelle est la performance de Lafarge ? *“Pour l’aspect social, Lafarge est premier du secteur dans notre analyse de la responsabilité environnementale et sociale mais cette analyse montre qu’il reste des progrès à accomplir quant au suivi des politiques et des pratiques des fournisseurs dans le domaine des droits de l’Homme.”* Storebrand.

Dialogue avec les parties prenantes : il s’agit d’un élément clé de la stratégie de développement durable de Lafarge. Le fort ancrage territorial du Groupe rend le soutien des parties prenantes absolument essentiel au bon déroulement de ses activités. Il est de la responsabilité de Lafarge d’informer toutes les parties prenantes internes et externes sur les enjeux sociaux et environnementaux de l’activité du secteur.

- Ex. : la base de données P&GA (Affaires publiques et gouvernementales) de Lafarge North America offre un cadre d’organisation et de veille dans ses relations avec les publics suivants : communautés locales, autorités, associations industrielles, œuvres caritatives.
- Ex. : en Turquie, Lafarge Aslan a mis en place un “programme d’évaluation des relations avec la communauté” qui a pour objectif d’identifier les parties prenantes, d’évaluer les contributions apportées à la communauté par chaque usine durant les trois dernières années et d’élaborer des plans d’action pour 2002.
- Etendre et renforcer les consultations avec les partenaires prenantes au niveau local, national et international.
- Réunir au moins une fois par an les Directeurs généraux de Lafarge et des experts du développement durable dont le WWF pour échanger les points de vue en matière de développement durable.
- En conjonction avec le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), Lafarge s’engage, avec neuf compagnies cimentières, à développer un plan d’actions commun en faveur du développement durable dans l’industrie cimentière qui sera mis en application dans l’ensemble du monde.

Management

- Réviser les politiques sociales du Groupe et développer des lignes directrices spécifiques pour aider plus précisément les Branches et les Unités à interpréter et à adapter les principes aux différentes situations locales.

Actions

- Développer des actions pour améliorer la politique de gestion de la santé et notamment la lutte contre le virus HIV/SIDA dans les communautés locales démunies et durement frappées.
- Mettre en place un “marché interne” de l’emploi sur intranet d’ici 2002, pour faciliter la mobilité inter-Branche et internationale.
- Répéter les programmes d’actionnariat salarié à intervalles réguliers pour atteindre 3 % du capital du Groupe détenu par nos employés.

Objectifs environnementaux

Le ciment, le béton et d’autres matériaux de construction sont essentiels au développement de nos sociétés, mais leurs procédés de fabrication ont d’importants impacts environnementaux. Dans le but d’optimiser les processus, Lafarge s’efforce de “boucler la boucle” en utilisant moins de ressources rares ou non-renouvelables (combustibles fossiles, eau, roche calcaire, gypse, etc.) en atténuant les rejets potentiellement nocifs (déchets, émissions, déversements, etc.), et en ayant autant que possible recours à des matières premières compatibles avec les principes de l’écologie industrielle (déchets de l’industrie de la construction ou d’autres industries, etc.).

Généralisation des audits environnementaux : la politique de Lafarge est d’effectuer tous les quatre ans un audit sur chacun des sites de production.

- 70 % des usines ont été auditées au cours des quatre dernières années.
- Atteindre 100 % de sites audités durant les quatre années précédentes en 2004.

Exploitation des carrières et utilisation des ressources naturelles : la plupart des matériaux de construction sont produits à partir de roches naturelles extraites dans des carrières. L’exploitation de ces dernières peut avoir d’importantes répercussions sur le paysage, la vie sauvage, les eaux de surface, les nappes phréatiques et la qualité de vie aux alentours. Pour réduire ces effets et protéger l’environnement, Lafarge a mis au point avec le WWF des bonnes pratiques concernant l’exploitation et la réhabilitation de ses carrières.

- Près de 50 % des carrières Lafarge sont pourvues d’un plan de réhabilitation.
- Atteindre un taux de carrières dotées d’un plan de réhabilitation conforme aux standards Lafarge de 80 % en 2004.

Émissions de gaz et impacts locaux : les carrières, le transport et les sites de productions ont autant de sources potentielles de bruit, de vibrations, de poussières et de différents gaz polluants qui peuvent avoir des répercussions sur la santé.

- Atteindre un niveau maximum de 50mg/Nm³ à long terme pour les émissions de poussière dans toutes nos cimenteries à long terme.

Conservation et préservation de l'eau : Chaque Branche consomme de l'eau, notamment pour refroidir les équipements lourds, laver les granulats ou fabriquer ses produits. Ces diverses activités, comme l'extraction, sont susceptibles d'altérer la qualité de l'eau.

- En 2000, les Branches Ciment et Plâtre ont consommé 32,4 millions de m³ d'eau.
- Améliorer la collecte des données sur la consommation.

Réduire les émissions de CO₂ :

Les émissions de CO₂ sont probablement le principal enjeu environnemental du Groupe et du secteur dans son ensemble. Pour aller plus loin dans cet effort contre le changement climatique, et dans le cadre du partenariat WWF/Lafarge "Conservation Partner", Lafarge s'est fixé un objectif volontaire de réduction pour 2010.

- Réduire les émissions globales de CO₂ du Groupe de 20 % par tonne de ciment produite sur la période de 1990/2010, notamment par une réduction de 15 % des émissions totales dans les pays industrialisés.

Consommation et substitution énergétique : à chaque étape de la production, les activités de Lafarge requièrent d'importantes quantités d'énergie. Afin de réduire l'utilisation de combustibles fossiles ainsi que les émissions de CO₂, le secteur du ciment a commencé, à utiliser, depuis une vingtaine d'années des combustibles alternatifs.

- En 2000, plus de 6 millions de Tonnes Équivalent Pétrole (fioul, électricité, coke de pétrole, charbon et autres combustibles) ont été consommées dans l'ensemble du Groupe, ce qui représente la consommation d'électricité d'une ville comme Hambourg ou Milan.
- Avec 30 % de nos cimenteries équipées pour les utiliser, les combustibles de substitution représentent 7,7 % de la consommation totale de combustibles.
- Généraliser la mesure de toute consommation énergétique significative à toutes les Branches d'ici 2003 et suivre les progrès réalisés.

Remplacement des matières premières/recyclage des déchets : afin de réduire le plus possible la quantité de matières premières naturelles consommées, Lafarge utilise au maximum les sous-produits industriels (gypse synthétique, cendres volantes, scories...) qui sinon constitueraient des déchets.

Architecture écologique : Les matériaux produits par Lafarge contribuent à la solidité, la pérennité, la protection, l'isolation et l'esthétique des différents types de constructions.

L'analyse du cycle de vie montre que la plupart des impacts environnementaux d'un immeuble se produisent durant son occupation et non lors de sa construction. En conséquence, les principaux impacts environnementaux sont tributaires des choix architecturaux et du choix des matériaux de construction, éléments également importants, dans lesquels Lafarge a un rôle-clé à jouer via son offre et sa communication.

3 - 10 producteurs de ciment engagent des actions spécifiques sur 6 enjeux majeurs de développement durable

Paris, le 3 juillet 2002 - 10 entreprises leaders du secteur du ciment publient aujourd'hui leur Programme d'action pour un développement durable. "Notre programme d'action", réalisé par le groupe "Cement Sustainability Initiative", marque une étape nouvelle du projet piloté par 10 des plus grands producteurs de ciment mondiaux. Ce programme, qui favorise les actions pour accélérer la progression vers un développement durable, a été établi en association avec le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), basé à Genève.

Les dix entreprises participant à l'Initiative ciment pour le développement durable sont Cemex (Mexique), Cimpor (Portugal), HeidelbergCement (Allemagne), Holcim (Suisse), Italcementi (Italie), Lafarge (France), RMC (Royaume-Uni), Siam Cement (Thaïlande), Taiheiyo (Japon) et Votorantim (Brésil). Ensemble, ces entreprises fournissent près d'un tiers de la production totale et opèrent sur deux tiers des marchés mondiaux du ciment.

Le Programme d'action est le fruit de trois ans d'investigation, de recherche indépendante et de consultation des parties prenantes. Il concentre son attention sur six thèmes prioritaires : la protection du climat, les combustibles et les matières premières, la santé et la sécurité des travailleurs, la réduction des émissions, les impacts locaux et les procédures internes à l'entreprise.

Lors de son lancement, les dirigeants des dix entreprises ont fait une déclaration commune :

“Le développement durable nous apporte un cadre général pour traiter certains des enjeux majeurs auxquels notre secteur d'activités doit faire face aujourd'hui, comme le changement climatique. Cette nouvelle démarche nous aidera à améliorer notre efficacité et notre performance au 21^e siècle.

“Nous nous engageons à mener à bien les projets et les actions figurant dans ce rapport et vous demandons de nous juger sur nos résultats lorsque nous en rendrons compte d'ici 5 ans. Mais nous ne pourrons atteindre seuls ces objectifs. Cette initiative ciment pour le développement durable doit travailler avec les autres secteurs de la société qui peuvent jouer un rôle important en nous aidant à relever ces défis majeurs. Mais surtout, nous invitons résolument les autres producteurs de ciment à nous rejoindre dans notre démarche vers un avenir plus durable.”

Le Programme d'action définit un planning pour les cinq premières années. Les dix entreprises participantes fourniront des informations sur son avancement en 2005 et 2007.

Voici les projets clés du Programme :

- Les dix entreprises publieront leurs données et leurs objectifs individuels sur leurs émissions de dioxyde de carbone (CO₂) d'ici 2006. Elles appliqueront à cet effet le protocole CO₂ (dans le cadre du Protocole sur les gaz à effet de serre du WBCSD-WRI) pour mesurer, contrôler et rendre compte de leurs émissions.
- Un dialogue avec les parties prenantes sera instauré pour définir les règles relatives à l'utilisation des combustibles et des matières premières dans les fours à ciment et, en particulier, des sous-produits et des déchets industriels. Après approbation et validation, ces règles seront mises en œuvre par les dix producteurs sur l'ensemble de leurs sites.
- Un groupe de travail sur la santé et la sécurité, déjà créé, élaborera des méthodes communes de compte-rendu et échangera les meilleures pratiques.
- Un protocole de mesure, de suivi et d'information du public sur les émissions polluantes sera développé.
- Des orientations communes seront mises au point en concertation avec les principales parties prenantes pour Évaluer l'Impact Environnemental et Social (EIES).
- Des indicateurs de performance clés sur le développement durable seront établis pour l'industrie du ciment.

La RSE en Grande-Bretagne : quels enseignements tirer, en particulier pour les PME ?

Brigitte Couvrat-Desvergnès et Charles Dubourg, d'Optim Ressources

Introduction

Le vocable de Corporate Social Responsibility fait partie du paysage économique et social anglais depuis longtemps. Il ne recouvre pas la même réalité que l'acception latine du terme de RSE : le social est compris dans le sens anglo-saxon d'implication de l'entreprise dans son environnement, et les démarches s'inscrivent dans sa stratégie différenciatrice.

Avant d'aborder la problématique des PME, il paraît important de brosser quelques éléments de contexte de la RSE en Grande-Bretagne. Aussi proposerons-nous une lecture du sujet en 2 chapitres :

- La RSE constitue un champ déjà bien structuré :
 - En termes d'acteurs, d'outils, d'études...
 - En termes de prise de conscience des enjeux de la RSE,
 - En termes d'approche : liberté d'initiative plutôt que régulation, recherche d'avantage concurrentiel,
- Si la RSE est une réalité pour les PME, celles-ci manquent de soutien pour en tirer profit,
- En conclusion, nous identifierons quelques enjeux pour les PME en France.

La RSE constitue un champ déjà bien structure

Les acteurs et les outils

Un simple tour d'horizon sur les principaux sites web liés à la RSE frappe le navigateur par leur richesse et leur diversité. Parmi les multiples acteurs de la RSE en Grande-Bretagne, nous pouvons mentionner :

- Investors In People (IIPUK) :

Organisation créée en 1993, assez largement paritaire, Investors in People est née de la mise en place en 1990 par le Ministère de l'Éducation et de l'Emploi d'un standard de bonnes pratiques de développement des compétences au service de la performance des entreprises.

Ce référentiel d'auto-évaluation fondé sur des principes d'amélioration continue, se présente selon la logique PDCA : 4 principes (engagement, planification, action, évaluation) sont développés à travers 12 indicateurs simples (exemple : l'organisation s'engage à soutenir le développement de ses salariés), qui doivent chacun être étayés par des preuves. Des milliers d'entreprises l'ont déjà utilisé.

IIPUK développe un argumentaire fourni sur les avantages qu'une entreprise peut en tirer en termes économiques, de motivation des salariés, de satisfaction clients, de reconnaissance de la part du public... avec des témoignages à l'appui.

Enfin, IIPUK a mis en œuvre des partenariats avec les branches professionnelles pour l'application sectorielle du standard. Des études de cas, des rapports sur l'utilisation du standard, des outils spécifiques sont présentés dans une trentaine de secteurs. Cette approche nous semble particulièrement intéressante et riche, même si la présentation des cas d'entreprise reste parfois succincte.

- Deux autres organisations jouent un rôle important en Grande-Bretagne : Business in the community (BITC) et Business Impact :

Elles ont en commun l'organisation de prix thématiques, la culture qualité, la constitution de bases de données. BITC est plutôt "business oriented", et regroupe environ 700 entreprises. Business Impact a quant à elle développé une démarche cohérente de mise en place de la RSE "step by step" selon le degré de sensibilisation de l'entreprise. Dans un but de vulgarisation, elle a aussi mis en ligne un quizz permettant de se poser les questions essentielles au démarrage d'une réflexion.

- D'autres acteurs, tels que le BSI (British Standard Institution), sont très structurés et développent une large capacité d'intervention tant dans le domaine de la normalisation que de l'expertise et du conseil.

La prise de conscience des enjeux de la RSE est ancienne

Cette structuration n'est pas le fait du hasard. Dès le début des années 80, des initiatives importantes ont été prises sur le champ de la RSE. L'accent est mis sur l'implication de l'entreprise dans la société civile et sur l'impact économique en retour (développement de nouveaux marchés grâce à l'image que ces politiques ont sur les parties prenantes et les investisseurs potentiels).

Des constats sont partagés autour de plusieurs réalités :

- Les changements démographiques au sein de la population active (taux d'activité des femmes, importance des travailleurs âgés ...) pour attirer et retenir des salariés compétents,
- L'évolution des attentes des salariés (exemple : meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie active),
- L'opportunité de capter de nouveaux marchés, en particulier en direction des minorités ethniques, dans un contexte de conscience forte des consommateurs par rapport aux politiques de recrutement des entreprises,
- L'attention portée à l'image des entreprises auprès du public, qui peut non seulement refuser d'acheter les produits de certaines entreprises, mais aussi tenter des actions contre ces mêmes entreprises,
- Des attentes du gouvernement en matière d'égalité des chances face à l'emploi, à l'éducation et l'accès aux services.

Dans ce contexte, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la RSE dans leurs comportements d'achat. Il en va de même pour les salariés, qui jugent positivement l'image de leur entreprise lorsqu'elle s'implique socialement.

Le vocabulaire RSE en Grande-Bretagne : diversité, avantage concurrentiel, liberté

Les sujets de préoccupation les plus fréquemment évoqués dans le cadre de la RSE (rénovation de quartiers, marketing lié à la défense d'une cause humanitaire ou sociale, logement, promotion de l'art, investissement dans la communauté, diversité de la main d'œuvre, environnement, développement du potentiel - réussite scolaire, compétences, formation au long de la vie -, handicap...) traduisent la priorité accordée à l'investissement externe des entreprises sur des thèmes extrêmement variés.

L'impact de telles activités sur les ressources humaines de l'entreprise et sur son attractivité est régulièrement évalué, même si les liens de cause à effet sont parfois ténus : ce qui est en jeu, c'est l'avantage concurrentiel que les entreprises peuvent en tirer.

Enfin, en ce qui le concerne, le gouvernement britannique s'oppose à une régulation étatique inhibante pour la créativité et la performance des entreprises impliquées dans la RSE : "Les autorités publiques peuvent fixer des standards minimums en particulier sur certains domaines à risque ; ainsi, elles peuvent être des catalyseurs, aider à établir des codes de conduite et des programmes spécifiques... mais la RSE reste du domaine de la volonté propre des organisations..."

Si la RSE constitue une réalité pour les PME, celles-ci manquent de soutien pour en tirer profit

Les chiffres

Selon différentes études, synthétisées par le Ministère de l'Industrie et du Commerce, la RSE est déjà une réalité pour les PME :

- Les études montrent en effet que 80 % d'entre elles en comprennent le concept, et 2/3 y consacrent un budget important.
- De même, plus de 80 % des PME pensent que la RSE aura une importance accrue sur leur activité d'ici 5 ans.

Les principales motivations des PME concernent leur image auprès du public, leur contribution au développement de la communauté locale, les relations avec leurs salariés et la performance économique. Il est à noter que ces motivations ne diffèrent pas de celles des grandes entreprises.

La RSE est perçue par les PME comme ayant un impact fort sur :

- Le lieu de travail (workplace),
- Leur marché,
- L'éthique des affaires,
- L'environnement.

Les principaux sujets d'intérêt des PME rejoignent ainsi ceux évoqués par le grand public en termes de formation, d'emploi, d'éducation, et d'environnement.

En ce qui concerne la communication, les 3/4 des PME estiment qu'elles doivent faire un effort, mais restent réservées quant à un investissement massif dans des programmes d'action.

Les PME n'échappent pas à un contexte qui les contraint à agir

Une convergence d'influences favorables concourt au développement général de la RSE : attentes du public, développement de l'Investissement Socialement Responsable, implication gouvernementale, pressions exercées sur les grandes entreprises.

En ce qui concerne les PME, celles-ci commencent à ressentir des pressions diverses, en particulier de la part des grandes entreprises :

- Pour se conformer aux codes de conduite sectoriels ou nationaux,
- Pour se conformer aux codes d'achats de certaines entreprises,
- Pour évaluer leur responsabilité sociale en rendant des comptes suivant les différents standards existants ou en cours d'élaboration (GRI, SIGMA project, SA 8000, AA 1000...),
- Pour apporter des garanties en matière de labellisation sociale.

Les PME manquent de soutien concret pour tirer parti de leur responsabilité sociale

Même si elles sont de facto impliquées dans la RSE, leurs actions restent souvent au niveau local, confidentielles, et faiblement coordonnées. Les dons financiers sont le mode d'intervention le plus fréquent, même s'ils sont loin d'être négligeables.

À l'avenir, la responsabilité sociale deviendra encore plus un avantage concurrentiel pour les PME qui s'y impliquent, mais constituera un réel problème pour celles qui ne le font pas.

Et contrairement aux grandes entreprises, les PME ne sont pas équipées pour déployer l'arsenal des démarches de responsabilité sociale.

Plusieurs défis semblent donc à relever :

- Le soutien à l'outillage des acteurs et des PME : démontrer par l'exemple, développer des outils de type "simplifiez vous la RSE", mettre en lumière les bonnes pratiques, diffuser le soutien nécessaire par des réseaux et des experts.
- La capacité de réalisme : les PME n'ayant pas des moyens identiques à ceux des grandes entreprises, il est souhaitable de s'appuyer sur les compétences et expériences existantes, de ne pas développer des systèmes lourds calqués sur ceux de grandes entreprises, de ne pas vouloir tout faire, et de respecter les spécificités locales.

Conclusions pour les enjeux pour les PME en France

Pour l'appropriation de la RSE par les PME, la structuration de réseaux d'acteurs porteurs de cette dynamique est essentielle : ils doivent concourir à la diffusion de bonnes pratiques, au développement d'outils simples et donnant envie, à la sensibilisation du grand public. Des initiatives existent en France, mais sont encore balbutiantes par rapport à l'impact des organisations britanniques.

Les initiatives de branches professionnelles ou de groupements, articulées avec celles des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, doivent être un facteur important de crédibilité pour le développement de la RSE.

Enfin, au vu des résultats affichés par les PME britanniques (forte implication sociétale, souvent traduite en termes d'avantage concurrentiel, peu d'insistance sur le social), il paraît souhaitable d'aller un peu plus loin sur l'utilisation de la RSE comme un axe de progrès (qualité, compétences, management...) et de définir des modèles cohérents avec notre culture économique.

Développement durable et management...

Du concept au concret

Par Patrice Gaudineau, DRH de la holding SNCF-Participations

Le Développement Durable, un projet pour l'entreprise, à la confluence de plusieurs courants

Au début du XX^e siècle, le management était à la fois rigide et peu sophistiqué. Le principe de relation de cause à effet orientait le regard du manager sur les "entrées". Le déterminisme rendait alors superflue la mesure du résultat. Après la seconde guerre mondiale, la nécessité d'introduire de la flexibilité dans les processus de travail a déporté le regard du manager vers le bout de la chaîne. Ses compétences de gestionnaire ont été alors jugées "au résultat". À partir des années 80, la fonction de manager s'est orientée vers la recherche de la qualité totale (cf. EFQM - European Foundation for Quality Management - et plus récemment ISO 9000 v2000). Et l'intégration systématique d'éléments empruntés aux sciences humaines a eu pour effet l'ouverture du champ de la responsabilité managériale à la gestion des paradoxes, et à la quête de consensus.

Pendant cette dernière période, la "création de valeur" prise comme finalité a consacré le rapport de force entre capital et travail. Face aux injonctions des investisseurs institutionnels dont le pouvoir d'arbitrage supranational ne cesse de monter en puissance, le management des entreprises concernées n'a produit que des réponses de court terme : économies d'échelle, délocalisations, automatisations, flux-tendus, externalisations, vente d'actifs dits non stratégiques, et même "acrobaties comptables". Ensemble de pratiques fragmentaires que d'autres ont appelées "rationalisation". Voir.

C'est ainsi que le "cabotage tactique" a fini par tenir lieu de "pilotage stratégique", la gestion a remplacé la vision... et a fragilisé l'entreprise à moyen terme.

Le constat qu'une fusion-acquisition sur deux n'a pas donné les résultats escomptés est alors venu étayer l'idée que la création de valeur émanant de ces rationalités limitées était antiéconomique sur la durée. Ainsi, identifier les zones d'incertitudes pour mieux évaluer le risque global, est devenu une nouvelle priorité de la sphère capitaliste qui engage aujourd'hui le management des entreprises sur une nouvelle voie ; celle de la performance globale. C'est dans ce contexte que se sont développées les agences de "rating social", à l'exemple en France de l'agence de notation sociétale ARESE.

En 1948, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme a introduit une séparation entre, d'une part les droits civils et politiques, garantis par les pouvoirs publics, et d'autre part les droits économiques, sociaux et culturels, largement conditionnés par l'action des entreprises commerciales et financières.

Il s'en est suivi un clivage entre l'économique et la citoyenneté, lequel a abouti à ce que, dans l'entreprise, les préoccupations sociétales s'en trouvent reléguées au second plan, n'apparaissant au mieux qu'à la fin du processus de décision des dirigeants.

C'est sur ce terreau fait de paradoxes et de contradictions que la société civile a développé des actions militantes en faveur de l'introduction "de plus d'humain dans l'économique", renforçant ainsi le courant "éthique" modélisé, dès les années 30, par des congrégations religieuses américaines, pour la gestion de leurs fonds.

* Patrice Gaudineau est Vice-Président de Avancées Sociales, membre du Comité Français pour le Sommet de Johannesburg.

Directeur Commercial, Directeur du Développement des Ressources Humaines d'un Groupe, Créateur Dirigeant de PME, et concomitamment Entraîneur Sportif et Président d'Associations et de Fédérations d'Associations. DESS de Gestion des Ressources Humaines et Stratégie d'Entreprise, expert management à l'AFNOR, il est intervenant dans plusieurs universités et grandes écoles.
pgdn@club-internet.fr

Afin de compenser les excès dus à la mise en concurrence de systèmes sociaux hétérogènes, ou encore à la substitution insidieuse du droit commercial au droit du travail (avec pour illustration la suprématie de l'OMC sur le BIT et leur incapacité à dialoguer), dérives rendues possibles par une mobilité du capital bien supérieure à celle du travail, des ONG en tout genre (droits de l'homme, écologie...), ont alors promu l'idée que la "véritable création de valeur" devait être "partenariale et croisée", c'est-à-dire financière mais aussi sociale, humaine, et environnementale. Les différents protagonistes de ce courant humaniste ont permis l'émergence d'actes tels que l'introduction de normes ou de labels sociétaux (SA 8000...), mais également l'instauration de pratiques économiques appropriées (Commerce équitable...), ou encore l'apparition de directives internationales (Agenda 21, Global Compact, Communication sur la Responsabilité Sociale des Entreprises de la Commission Européenne, Principes Directeurs pour les Entreprises Internationales de l'OCDE...).

Toutes ces initiatives d'ouverture du champ de vision et de projection dans le temps se sont agrégées, et métabolisées dans l'expression Développement Durable. Cette expression définie par la commission Brundtland en 1987, et constituant le thème central du "projet des Etats" représentés au sommet de Rio en 1992, postule que le développement est dit durable lorsqu'il répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Ainsi, avec un certain recul, on voit effectivement aujourd'hui que le Développement Durable s'inscrit à la confluence du courant de la TQM (management de la qualité totale), du courant du ROI (retour sur investissement), et du courant humaniste. Point de convergence entre "le viable, le vivable, et l'équitable", le Développement Durable recherche concomitamment, et dans la continuité, trois types d'objectifs : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociétale.

En étant porteur d'exigences nouvelles, notamment en termes de prévention et de réparation, le concept de Développement Durable élargit considérablement la notion de compétence managériale. En effet, le pilotage sur ses trois axes ("triple bottom line" objective une dynamique de progrès pérenne et administre une stratégie d'amélioration continue, qui fait de chaque plan de Développement Durable un véritable "projet d'entreprise" inscrit dans le projet de développement du Territoire.

Les PME-TPE sont également concernées

Ce projet, ouvert à la fois dans le temps et dans l'espace, induit un management socialement responsable qui engage l'entreprise dans un changement culturel profond, et nécessite l'implication forte de ses dirigeants.

En effet, au-delà de la simple définition juridique des responsabilités, on passe non seulement, du court terme au moyen-long terme, mais également de la réponse aux attentes du Comité de Direction à celle des parties intéressées, y compris les acteurs externes à l'entreprise.

Il s'agit notamment pour les entreprises cotées, d'incorporer leurs entreprises "sous traitantes" à leurs rapports de performance sociétale et environnementale, (cf. obligations légales : loi 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, loi 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, loi 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale...).

Or, les producteurs de biens et de services externalisés par les grandes entreprises, sont presque toujours des PME-TPE.

C'est pourquoi, et même lorsqu'elles sont juridiquement et/ou capitalistiquement indépendantes, les PME-TPE vont devoir se doter des moyens nécessaires pour se trouver en cohérence avec les obligations de "reporting" de leurs donneurs d'ordres.

La question de la mise en application du concept de développement durable dans le pilotage opérationnel des petites et très petites entreprises se pose par conséquent dès aujourd'hui. Or, la principale difficulté tient à ce que ces managers essentiellement "opérationnels", sont soumis au quotidien à une telle pression, qu'ils s'autorisent rarement à prendre la distance nécessaire sur leur propre activité. Il est bien connu qu'on ne s'autorise pas aisément lorsqu'on est seul à la barre, à prendre de la hauteur.

La problématique générale

Concernant les enjeux majeurs du développement durable, l'observation montre à ce jour qu'ils sont généralement déclinés sur deux plans ; le plan stratégique et le plan opérationnel :

Au plan stratégique, à la lumière des principaux arguments connus aujourd'hui, et couramment utilisés pour donner du sens à la démarche, les bénéfices escomptés se déclinent diversement :

- Plus grande pertinence de l'identification, de l'analyse et de la prise en compte des attentes du marché et des parties prenantes,
- Meilleure valorisation de l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe,
- Plus grande capacité à attirer et à garder les talents,
- Sécurisation sur le long terme de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur.

Au plan opérationnel, la culture "développement durable" prend le plus souvent comme objectif :

- Une meilleure identification des risques locaux et globaux à moyen terme,
- Un soutien renforcé au management dans sa recherche de maîtrise des coûts sociaux et environnementaux, cachés ou induits-différés,
- Le renforcement de la capacité d'écoute des attentes et des besoins exprimés, mais également implicites des clients, notamment les "grands" donneurs d'ordre,
- Une plus grande aptitude des managers à sensibiliser leurs collaborateurs aux enjeux de l'entreprise et à mettre en place une gestion cohérente de la performance,
- L'auto-évaluation de leur compétence par les managers.

La mise en œuvre du concept

La traduction en modes opératoires concrets peut se concevoir sans passer par un modèle universel, de type norme ou label, en adoptant des processus et des méthodes "sur mesure", flexibles, correspondant aux réalités de l'entourage des PME-TPE (contraintes locales, de filières, de métiers, de taille...).

D'ailleurs, sur ce point précis l'ICC (Chambre Internationale de Commerce), qui reconnaît certes aux Etats et aux gouvernements un rôle de concepteur de cadres de référence pour les activités des entreprises, dans un "pragmatisme" bien anglo-saxon, postule à propos des *bonnes pratiques que l'autorégulation est plus facilement adaptable aux grandes différences de conditions, d'objectifs, de manière d'opérer et de ressources des petites entreprises.*

Afin d'accompagner le changement de culture managériale depuis l'attitude tactique à la posture de vision stratégique, j'ai expérimenté des pratiques susceptibles de favoriser la capacité de "recul", d'écoute, et de prise de conscience élargie des patrons de petites et très petites entreprises.

Que ce soit en qualité de "petit patron", de conseil auprès de dirigeants de TPE, ou d'Associations exerçant dans le champ économique, ou encore en agissant au titre du développement des ressources humaines depuis la holding d'une fédération de plus de 600 PME et TPE privées dont l'actionnaire principal est un EPIC (Etablissement Public d'Intérêt Collectif), j'ai en effet conduit au cours des dix dernières années la traduction en modes opératoires d'un nombre significatif de principes du concept de Développement Durable.

Chaque fois, les premières difficultés rencontrées tenaient à un déséquilibre patent entre l'engagement physique quotidien des managers, et le temps qu'ils consacraient à la réflexion stratégique. Étant pris eux-mêmes dans le tourbillon du "faire", la prise de recul pour "penser" que je venais leur proposer, leur paraissait très souvent au mieux d'une utilité "reposante" mais culpabilisante, et au pire une faiblesse, voire une attitude dangereuse. Généralement, le "lâcher prise" avait pour eux un relent technocratique, voire bureaucratique, et figurait presque toujours un luxe que seules peuvent s'offrir les grandes entreprises.

L'argument du coût insupportable est récurrent. En fait, j'ai constaté que la valeur d'introduction de la plupart des modes opératoires "développement durable", s'est le plus souvent limitée au prix de l'effort pédagogique en amont, puis de la volonté et de l'imagination créative alliée au sens des réalités des managers.

De même, j'ai constaté que les effets de synergie ou d'échelle supposés de l'adossement des petites et très petites entreprises sont tout à fait relatifs par rapport à l'idée qu'on s'en fait. En effet, d'une part au plan culturel, les revendications autonomistes sont extrêmement courantes dans les groupes, et les rejets de tout ce qui représente un hypothétique pouvoir central sont vifs. D'autre part, j'ai pu mesurer des effets d'échelle au moins identiques à ceux d'un groupe à chaque fois qu'un dirigeant de très petite entreprise s'est ouvert à l'extérieur, soit en prenant appui sur des associations professionnelles existantes, soit en créant lui-même un "collectif à intérêts communs", en dehors de toute contrainte de subordination financière ou juridique.

Exemples concrets de traduction en modes opératoires du Développement Durable

À titre d'illustration, voici quelques exemples de processus de management "développement durable", mis en place afin de mieux percevoir et valoriser les contingences de l'activité. L'inventaire ci-après n'est pas exhaustif. Afin de "coller" à l'actualité, il est établi au travers de la grille du volet social du décret pour l'application de la loi NRE, et qui fait obligation de communiquer sur :

Décret n 2002-221 du 20 février 2002 "volet social"	Exemples de modes opératoires	Constats de progrès, observations, et bénéfices secondaires
<p><i>"Art. 148-2. - Figurent en application du quatrième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, les informations sociales suivantes :</i></p> <p><i>1° a) L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main-d'œuvre extérieure à la société ;</i></p>	<p>Écoute, analyse et prise en compte des capacités à faire évoluer leur poste, par les salariés, mais également par les candidats à un emploi, à l'occasion des entretiens de recrutement.</p>	<p>Systématisation du principe d'ouverture d'esprit et d'amélioration continue.</p>
	<p>Établissement d'inventaires des différents types de contrats, incorporant des indicateurs de variation, et le signalement en vue de l'analyse des causes des difficultés de recrutement.</p>	<p>Au-delà de l'intérêt pour la reddition, il s'agit de poser des détecteurs d'incohérence.</p>
	<p>Mise en place d'un recueil d'informations sociales élargies (type bilan sociétal).</p>	<p>Selon la taille de l'entreprise, ce travail s'est fait en collaboration étroite avec la direction financière (réseau de consolidation par exemple), ou encore par le gérant.</p>
	<p>Création de méthode de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de type détection de potentiel. Le processus est dédié plus particulièrement aux cadres et cadres supérieurs volontaires.</p>	<p>Selon les moyens, l'action est assurée en interne ou avec des apports de compétences extérieures.</p>
<p><i>b) Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement ;</i></p>	<p>Intégration dans les descriptifs de poste de données non-techniciennes (par exemple : compétences relationnelles...).</p>	<p>L'identification de cette gamme de critères est réalisée à partir de la prise en compte des contextes de travail, et fait l'objet d'une consultation des salariés de la "chaîne de production".</p>
	<p>Individualisation de la relation, notamment au travers d'un entretien annuel.</p>	<p>Ce "point sur la situation" peut avoir comme objet l'élaboration d'un projet professionnel à moyen-long terme, ou encore l'établissement des bases de recherche de mobilité, en particulier promotionnelle interne ou externe.</p>
	<p>Création d'outils pour faciliter la connaissance du marché interne de l'emploi (type "bourse de l'emploi", avec dépôt de CV et autres applications interactives connexes).</p>	<p>La notion de "marché interne" est aisément transposable à un groupe d'entreprises volontaires, indépendantes juridiquement, mais localement liée, par exemple par un bassin d'emploi.</p>

Décret n 2002-221 du 20 février 2002 "volet social"	Exemples de modes opératoires	Constats de progrès, observations, et bénéfices secondaires
<p>2° <i>L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel, l'absentéisme et ses motifs ;</i></p>	<p>Création d'un modèle type "guide entretien annuel d'évaluation" utilisable par l'ensemble des "N+1".</p>	<p>Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'expérience montre que ce rendez-vous est d'autant plus efficient qu'il est réellement dissocié des processus de promotion et de révision des rémunérations.</p>
	<p>Création et développement d'outil de communication de type Intranet.</p>	<p>Les NTIC permettent, pour un coût minime, à chaque entreprise, de créer un site pouvant servir de base d'échanges et de partage d'informations, ainsi que de transmission des connaissances.</p>
	<p>Mise en place de processus d'observation, par questionnement des salariés, de leurs représentants, et des hiérarchies, sur l'impact de la mise en place des 35 heures, en termes de système de production, d'organisation, et de stress au travail.</p>	<p>Selon la taille de l'entreprise, cet "observatoire" s'est nourri soit de discussions "autour de la machine à café", soit d'un audit social, soit d'une étude via l'intranet, ou encore des réponses anonymes à un classique questionnaire papier.</p>
<p>3° <i>Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;</i></p>	<p>Intégration de ces critères dans les tableaux de bords, avec des indicateurs de type ratios, moyennes et écarts.</p>	<p>L'entreprise s'aperçoit que cela peut se faire à moindre coût, sur la base d'un simple tableur Excel.</p>
	<p>Mise en place de processus d'échange d'informations (benchmarks internes ou externes) sur les pratiques des filières, ou des bassins d'emploi.</p>	<p>L'observation a également porté sur la satisfaction des salariés à tous les niveaux en termes de rémunération, et de toutes autres formes de reconnaissance, ainsi qu'en termes d'équité.</p>
<p>4° <i>Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs ;</i></p>	<p>Revue de processus avec les personnes en charge de la fonction personnel.</p>	<p>L'objectif étant d'identifier avec eux les éventuelles incohérences entre les intentions affichées, les moyens alloués, et les réalisations concrètes.</p>
	<p>Mise en place, selon un mode participatif, d'un processus de garantie du respect de la politique de l'entreprise, notamment en matière sociale et éthique.</p>	<p>Ce processus intègre une évaluation "à froid" de l'effet des mesures prises en application des accords, et l'analyse des causes des écarts éventuellement détectés.</p>
	<p>Élargissement de la participation du corps social, et des parties prenantes dans les instances dirigeantes.</p>	<p>L'intégration de cette culture de "corporate governance" est progressive. Avant de neutraliser les résistances dues aux représentations historiques d'opposition, d'évaluation du rapport de forces, et entrer dans une dialectique constructive, de gros efforts de pédagogie auprès de tous les acteurs se sont avérés nécessaires.</p>

Décret n 2002-221 du 20 février 2002 "volet social"	Exemples de modes opératoires	Constats de progrès, observations, et bénéfices secondaires
<p>5° <i>Les conditions d'hygiène et de sécurité ;</i></p>	<p>Rédaction consensuelle de chartes d'entreprise (valeur, qualité, mobilité etc.). Reconnaissance et intégration de la notion de "santé au travail".</p>	<p>En formalisant des notions telles que le stress, le harcèlement, les maladies à déclaration différée suites à des expositions à risque, ou encore l'acquisition de compétences en ergonomie (interne ou externe)...</p>
	<p>Utilisation du principe de médiation, à l'occasion de blocages dus à des problèmes existentiels, relationnels et/ou organisationnels.</p>	<p>D'une manière générale, l'apport d'un "tiers" extérieur s'est avéré plus efficient que l'intervention d'un "sage" interne.</p>
<p>6° <i>La formation ;</i></p>	<p>Recherche de mutualisation inter-entreprises des formations sur les thèmes transverses, et mise en place d'une évaluation "à froid".</p>	<p>Ici également, l'ouverture au tissu économique local est avérée source d'économies, et de qualité.</p>
	<p>Prise en considération des besoins de formation autres que ceux qui sont applicables immédiatement sur le poste de travail occupé. Il s'est agi ici de prendre conscience des sources d'économie à terme induites par le développement de l'employabilité des personnes.</p>	<p>L'employabilité, prise dans le sens de "l'élargissement du champ des possible", favorise en effet, en cas de besoins futurs prévisibles ou non, la résolution des problèmes d'adéquation entre les besoins et l'emploi, notamment en rendant possibles des évolutions professionnelles en interne comme en externe.</p>
	<p>Création d'un réseau inter-entreprises de tuteurs susceptibles d'intervenir dans une autre entreprise que la leur, ou bien capables de diagnostiquer un besoin d'aide spécialisée externe (coaching par exemple).</p>	<p>Afin d'aider les managers en difficulté à résoudre leurs problèmes, en évitant de les exposer à une "pression" trop forte.</p>
<p>7° <i>L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés ;</i></p>	<p>Évocation du sujet, même lorsque l'effectif de l'entreprise est inférieur au seuil légal de 20 personnes.</p>	<p>L'intérêt d'une telle démarche est partagé.</p>
	<p>Mise en place d'une veille sociale et technologique, en lien avec les services de l'Etat.</p>	<p>Exploration des possibilités offertes par les NTIC, en particulier la mise en place du télé-travail dans les processus de production (cas des écritures comptables par exemple).</p>
<p>8° <i>Les œuvres sociales ;</i></p>	<p>Accueil et tutorat de stagiaires de la formation professionnelle et supérieure.</p>	<p>Ce type d'engagement "militant" a permis aux entreprises d'une part de se constituer un vivier de compétences utiles pour leurs recrutements futurs, et d'autre part, d'enrichir leurs connaissances internes par "fertilisation croisée".</p>
	<p>Sur le principe du volontariat, que ce soit au cours d'un entretien annuel formalisé, ou bien autour de la machine à café, identification des engagements citoyens des salariés. Recherche de pistes de collaborations "gagnant-gagnant".</p>	<p>Par exemple délégation de temps à une salariée dans une association de lutte contre l'illettrisme, pouvant déboucher sur l'embauche de personnels à bas niveau de qualification dans une entreprise qui avait des difficultés à recruter.</p>

À propos du point suivant, il me semble important de souligner que les PME-TPE, qui sont très souvent prises dans l'étau du flux-tendu, en viennent très souvent à externaliser ponctuellement certaines de leurs productions afin de ne pas perdre leur donneur d'ordres.

Le risque est alors grand que, par dilution de la "conscience initiale" (celle du 1 donneur d'ordre), le transfert de commande s'accompagne d'un accroissement en chaîne de la "pression" portée sur les contraintes de temps, de tolérance sur la qualité, et de coût.

La mise en place d'un observatoire de la sous-traitance concerne par conséquent également les petites et très petites entreprises.

Décret n 2002-221 du 20 février 2002 "volet social"	Exemples de modes opératoires	Constats de progrès, observations, et bénéfiques secondaires
<i>9° L'importance de la sous-traitance.</i>	Mise en place de méthodes de valorisation de l'intérim et de la sous-traitance, notamment à partir des processus comptables, ou de consolidation financière.	L'observation des variations "anormales" constitue, au-delà de la valeur absolue, un indicateur pertinent d'état pathologique en incubation de l'organisation.
	Prise en considération des accidents des entreprises sous-traitantes.	Notamment afin de favoriser l'émergence de conditions de commandes insoutenables.
<i>Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.</i> <i>Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.</i>	Réalisation d'audits, d'études, et de diagnostics d'organisation.	En liaison avec des stagiaires de cycles d'enseignement supérieur.
	Organisations de conférences thématiques d'information et d'échanges avec d'autres entreprises, ainsi qu'avec des représentants des collectivités territoriales, ou encore d'établissements scolaires et universitaires.	Particulièrement utile pour les entreprises qui étaient confrontées à des problèmes de dumping, en particulier social, émanant notamment d'établissements parapublics de l'économie sociale. D'autres ont pu atténuer des difficultés de recrutement.
<i>Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès des sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.</i> <i>Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales.</i>	Établissement de charte de la sous-traitance, jointe au cahier des charges de chaque appel d'offres, ou des contrats commerciaux, intégrant les règles fondamentales de l'OIT.	Déclaratif, mais acte posé.
	Sensibilisation aux risques de dumping social par atteintes aux droits fondamentaux dans certains pays.	Notamment à l'occasion de la conduite de projets de joint-venture internationales, ou de mise en réseau de plusieurs très petites entreprises du e.buiseness.

La plupart des processus rapportés ci-dessus s'inscrivent assez naturellement dans un thème précis du décret. Parmi les traductions opérationnelles plus transverses à la grille de lecture de la Loi NRE, j'ai également expérimenté :

- La création et l'animation de réseaux internes ou interentreprises. Établissement de benchmarks internes et externes, échanges d'informations de type "best practices", pièges, mésaventures. Organisation de séminaires, ou de rencontres de type "clubs professionnels", entre cadres, fonctionnels ressources humaines, marketing, communication, juristes, formation, statuts particuliers etc.
- Pour stimuler l'aptitude au changement, la création d'une méthode d'entretien d'évaluation "circulaire miroir", construite à l'attention de l'encadrement supérieur, de manière à mettre en évidence les compétences non techniques utiles à la mise en œuvre du plan stratégique de l'entreprise.
- Dans le but de favoriser la prise de conscience de certains enjeux à priori peu visibles, la création d'un dispositif pouvant constituer à la fois, un recueil d'informations sociétales, et un outil de valorisation de la performance globale (économique, sociétale, environnementale).

À titre d'exemple, le volet social de cet outil modulable comporte une restitution immédiate, sous forme d'évaluation rationalisée de la performance managériale. Le niveau de performance est rapporté au "profil idéal", conformément à la stratégie de l'entreprise, sur les sept critères suivants : démarche qualité ; organisation - stratégie - prospective ; communication - relations avec les parties prenantes ; dialogue social ; emploi - gestion de carrière ; rémunération - reconnaissance ; compétences - formation - employabilité.

Cet outil est conçu pour permettre au manager de réaliser sans témoin, le diagnostic de sa propre performance managériale. Un système d'alarme l'informe éventuellement de risques latents pour l'entreprise. Un conseil laconique apparaît alors, et l'outil lui suggère de se doter d'aides internes ou externes, de type audit-conseil, coaching, voire d'envisager l'établissement d'un plan de développement personnel.

- Dans des petites et très petites entreprises de services aux entreprises, ce sont des réorganisations de type qualité totale, qui ont permis l'établissement d'une culture et d'un management "développement durable". Les refontes des systèmes de production ont été élaborées d'après les résultats du "passage au peigne fin" des méthodes de travail, par l'ensemble des salariés. J'ai piloté ces réflexions dans le cadre de séminaires auxquels l'ensemble des personnels avaient été conviés. Les dirigeants avaient à juste titre apprécié la relative existence entre deux jours de perte de production de leur organisation "cahotante, et harcelante", et la valeur ajoutée qu'ils pouvaient attendre d'un tel apport, hors du cadre habituel de travail.

Conclusion

Véritable opportunité pour l'entreprise, et notamment pour les PME-TPE, le développement durable objective l'introduction d'une rationalité moins limitée dans la reddition des comptes. Que ce soit pour répondre aux attentes des clients, à celles des collaborateurs, des investisseurs, des Etats, à celles de la société civile, la performance des entreprises se mesure désormais à travers les relations qu'elle entretient avec les parties concernées par son développement. Ainsi le développement durable restaure le lien entre projet d'entreprise et projet de société.

Avec ses processus associés, il apporte une meilleure identification des risques, et en particulier des charges cachées ou de réparation en germe.

En favorisant les échanges avec les parties prenantes, il favorise la reconnaissance, et l'amélioration continue du rôle de chacun dans un système économique que plus personne aujourd'hui ne prétend pouvoir maîtriser.

La pratique "terrain" du management montre que les bonnes pratiques ne constituent, ni une quelconque exception culturelle des grandes entreprises, ni un luxe superfétatoire qu'elles seules peuvent s'offrir. En effet, avec un regard pragmatique j'ai pu constater que la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale, nécessite bien moins de moyens financiers que de moyens intellectuels, dès lors que la volonté est au rendez-vous.

Ces moyens se composent d'ouverture d'esprit, d'un regard différent sur le sens de l'action de terrain, de conscience, et d'imagination. Pour avoir sensibilisé puis accompagné de nombreux patrons d'entreprises de toutes tailles, ce sont de mon point de vue ces compétences-là qui constituent l'essentiel d'une "culture managériale développement durable".

Les errements de l'actualité ont mis en lumière à quel point le développement d'entreprise était précaire lorsqu'il privilégiait le "toujours plus" au "toujours mieux". De même lorsqu'il reposait sur la spéculation financière. Également lorsque ce développement négligeait la question de la justice sociale et de l'équité.

Ainsi, qu'il soit traduit en simples modes opératoires, sous forme de check-lists, en tableaux de bord, ou en systèmes de contrôle de gestion sociétale, le Développement Durable pourrait être le meilleur allié du management et à fortiori de celui des petites et des très petites entreprises.



Annexes

I Nouvelle approche du "Social" pour les entreprises (champ couvert par les critères strictement sociaux de la RSE)

Étude menée en 2001-02 par l'ANACT sur la base de sept référentiels internationaux de RSE par Dominique FAUCONNIER (Essor Consultants), Charles-Henri Dubourg & Brigitte Couvrat-Desvergues (Optim-Ressources)

Préambule

La "RSE" couvre une triple responsabilité des entreprises et redéfinit le domaine de leur performance à l'aulne de trois champs : performance environnementale, performance économique, et performance "sociale".

*Il n'échappe à personne que **les représentations de la "performance sociale" des entreprises, telles qu'on veut dorénavant les appréhender, sont encore bien loin d'être stabilisées** ; les principaux référentiels d'évaluation labellisés "RSE" mettent à plat des conceptions du "social" qui traduisent aujourd'hui des différences d'approche assez sensibles. En même temps, la tendance de fond est nettement à **déployer un spectre extensif d'évaluation des politiques sociales des entreprises** qui va bien au-delà de ce que les compagnies couvrent traditionnellement jusqu'alors dans leurs politiques dites sociales (prises aujourd'hui en charge via leurs directions des Relations Sociales, leurs directions des Relations ou des Ressources Humaines).*

Ce déplacement de champ du "Social" nous paraît fondamental, comme nous semblent par ailleurs très significatif de mutations profondes le déplacement potentiel des limites du périmètre des entreprises dans les approches de la RSE (cf. l'extension du regard porté au "dehors", sur la sous-traitance - et le déplacement potentiel de délimitation des partenaires "sociaux" - rôles émergents des ONG, des collectivités...).

Nous avons donc pensé indispensable de rapprocher les "items" de référentiels de RSE parmi les plus connus, d'en analyser les différentes composantes portant strictement sur le champ social, et de tenter de dégager ce qui est aujourd'hui en débat en matière d'évaluation "sociale" de la gouvernance et des pratiques d'entreprises. Suit, ci-après, la consolidation à ce jour "brute" de ce travail de rapprochement, puis le tableau de mise en parallèle de sept référentiels de RSE (critères sociaux) qui ont nourri cette première tentative de synthèse.

I - Critères de RSE touchant à l'emploi et aux relations contractuelles

I-1 Préservation et développement du "capital humain" :

- a/ Vision à long terme assortie d'une politique proactive de professionnalisation et de qualification (investissement "formation" tout au long de la vie des collaboratrices/teurs).
- b/ Anticipation des phases critiques pour les collaboratrices/teurs et- ou pour l'Entreprise (restructurations, mutations, fins de carrière) : politique d'employabilité interne-externe & d'accompagnement des mobilités sensibles.

I-2 Encadrement des flexibilités subies en matière d'effectifs, et de statuts atypiques ou précaires (principes de limitation & de régulation sociale).

I-3 Non-discrimination en matière d'emploi.

II - Critères de RSE touchant à l'équité, au respect des personnes, et à des solidarités sociales étendues

II-1 Non-discrimination dans la gestion des R.H. et les relations avec les personnes (age, genre, idéologie ou religion, minorité ou ethnie).

II-2 Structure équitable des rémunérations.

II-3 Respect des droits de l'homme (pas de recours au travail forcé, pas de recours au travail des enfants... sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits et services de l'entreprise).

II-4 Actions collectives de prévention d'exclusions ou de précarisations menées en coopération (au sein de territoires, de filières, ou d'instances professionnelles).

III - Évaluations (RSE) relatives au respect des règles de durées du travail, ou relatives à une politique active et concertée de conciliation des temps de travail et des temps sociaux

IV - Évaluations (RSE) relatives à une politique proactive et concertée de prévention en matière de santé et de sécurité des collaboratrices/ teurs de l'Entreprise, des intervenants et des sous-traitants attitrés

IV bis - (Dans certains environnements internationaux) Évaluations (RSE) relatives à une politique active et concertée de prévoyance pour les collaboratrices/teurs de l'Entreprise.

V - Critères de RSE touchant à la qualité des relations et du climat social

V-1 Respect des libertés syndicales et des règles collectives de représentation du personnel.

V-2 Politique contractuelle active, ou fonctionnement ouvert/favorable à des relations collectives contractuelles.

V-3 Satisfaction des collaborateurs/trices vis-à-vis des pratiques d'information, d'expression et de participation à la vie de l'entreprise.

II

Consolidation du champ "social" (stricto sensu) de la RSE, tableau comparatif détaillé de sept référentiels (critères sociaux uniquement)

Comparaison des critères sociaux dans les différents systèmes

	CSR Europe Toolkit	Global Reporting Initiative (V2000)	Benchmark index Grande Bretagne
Nature de l'outil	Guide méthodologique en direction des PME Description de l'approche de l'entreprise (objectifs et valeurs) Description de l'impact économique, social et environnemental de l'entreprise : processus et résultats	Cadre de référence pour l'élaboration de rapports de développement durable Champs observés : Engagements, processus, résultats Objectifs : présenter une synthèse claire, information des parties prenantes, outil de gestion et d'amélioration, transparence, présenter des indicateurs sur le triple bottom line, proposition d'indicateur Pas de conseil sur la mise en oeuvre, le suivi et le niveau des performances, la vérification	Outil de comparaison pour les PME sur la base d'un questionnaire
Nombre de salariés	Nombre d'employés - temps plein, temps partiel, travail temporaire		Nombre de salariés
Égalité professionnelle, recrutement	Égalité des chances - Age, sexe, race - Nationalités, origines ethniques - Femmes et minorités ethniques dans la direction - Temps partiels, temps pleins - Travailleurs handicapés	Non discrimination - programme de parrainage pour les minorités - % de femmes aux postes de direction / encadrement - nb de litiges sur les questions de discrimination	Profil des salariés - race - sexe - âge - nb travailleurs handicapés
Santé Sécurité	Santé et sécurité - Dépenses de santé - Accidents du travail et maladies professionnelles - Taux d'absence / jours perdus - nb d'employés suivant des formations santé sécurité	Santé et sécurité - Investissement en prévention maladies professionnelles et AT - Cas déclarables (y compris le personnel de sous traitance) - Accidents de travail - Taux d'absence / jours perdus (y compris sous-traitance)	Indicateurs - absentéisme

Danish Social Index	Bilan sociétal CFCA	Loi Nouvelles Régulations Economiques	Critères Intel
<p>Outil d'auto-diagnostic Utilisations possibles : management, moyen de communication, amélioration continue, benchmark Démarche type proposée Trois champs observés : engagement, actions, résultats Questionnaire avec 5 niveaux de réponses + suggestions d'amélioration + documents justificatifs Note globale pondérée</p>	<p>Outil d'auto-diagnostic élaboré spécifiquement pour le secteur de la coopération agricole Elaboration participative avec comité de pilotage : détermination de logiques d'action, de critères, de paramètres, de questions et indicateurs pertinents Pas de vérification externe Outil de dialogue et de management</p>	<p>Thèmes sur lesquels les entreprises devront communiquer vis-à-vis de l'extérieur</p>	<p>Liste de critères sur différents champs Indicateurs de processus Indicateurs de résultats Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs</p>
		<p>Effectif total, embauches, CDD, CDI, difficultés de recrutement, licenciements et motifs, heures supp, main-d'œuvre à l'entreprise</p>	
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'embauche de personnes exclues du marché du travail (handicapés, origines ethniques...) - la diversité (sexe, âge, origine ethnique, handicap, personnes en difficulté) - des postes réservés aux personnes en longue maladie ou handicapées - l'offre de postes spécialement adaptés à des populations particulières <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - composition du personnel 		<p>Égalité professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - entre hommes et femmes - emploi et insertion des travailleurs handicapés 	<p>Représentation des minorités ethniques aux niveaux direction, encadrement Politique anti discrimination (hommes/femmes) Soutien et programmes au bénéfice des handicapés, des minorités</p>
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prévention des AT et de la mauvaise santé - actions exemplaires en matière d'environnement de travail <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - taux d'absentéisme maladie - nb d'AT 		<p>Conditions d'hygiène et sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> - dont absentéisme et motifs (cf. ci-dessous) 	<p>Politique QSE avec rapports publiés à l'extérieur Indicateurs Taux d'AT Dépenses santé et sécurité Environnement de travail : sécurité, rassurant</p>

Comparaison des critères sociaux dans les différents systèmes

	CSR Europe Toolkit	Global Reporting Initiative (V2000)	Benchmark index Grande Bretagne
Formation Développement des compétences Accompagnement des personnes	<p>Formation et développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépenses consacrées à la formation - nb d'heures de formation - nb d'employés qui suivent des formations 	<p>Formation / Éducation</p> <p>Rapport budget de formation / coûts d'exploitation annuels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmes pour encourager les travailleurs aux prises de décision - Nb moyen d'années d'éducation de la main-d'œuvre ; succès liés aux programmes de formation - classement de l'entreprise dans les enquêtes internes et externes <p>Capital humain</p>	
Organisation, répartition du temps de travail			
Communication, participation des salariés, satisfaction du personnel	<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - % d'employés impliqués dans systèmes de consultation/suggestion - mesure de la satisfaction des employés <p>Environnement de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - système de valeurs partagées et communication faite autour - nb de consultations de l'unité éthique 	<p>Liberté d'association</p> <ul style="list-style-type: none"> - forums d'expression du personnel et procédures d'expression des griefs <p>Qualité de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - manifestation de la participation du personnel aux décisions de management - niveaux de satisfaction professionnelle 	<p>Plans d'action formalisés sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - satisfaction du personnel - consultation des salariés <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - litiges avec les salariés
Accompagnement des mutations	<p>Gestion des mutations industrielles</p> <ul style="list-style-type: none"> - rotation du personnel - nb de renvois, de licenciements et démissions par type et lieu 	<p>Qualité de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - taux de maintien du personnel en place - mise en évidence d'une information du personnel sur les perspectives économiques de l'entreprise 	<p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turn over

Danish Social Index	Bilan sociétal CFCA	Loi Nouvelles Régulations Economiques	Critères Intel
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la requalification des salariés menacés - le développement de l'employabilité (dans l'entreprise et à long terme) : formation planifiée, formation de tuteurs... - prise en compte de considérations sociales en cas de maladie des salariés - prise en compte de considérations sociales au moment de la retraite (réduction progressive d'activité, possibilité de travailler au delà de l'âge de départ...) <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - dépenses de formation 	<p>Promotion et formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des administrateurs - des adhérents - des salariés 	<p>Formation</p>	<p>Dépenses de formation Programme de préparation à la retraite</p>
<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacité des salariés à influencer sur leur temps de travail et ses modalités - possibilités de congés à divers titres (ex : mandat politique, pratique d'un sport de compétition...) 		<p>Organisation du temps de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - durée travail pour les temps pleins et partiels, - absentéisme et motifs 	
<p>Satisfaction du personnel sur la politique de RSE de l'entreprise</p>	<p>Démocratie interne à la coopérative (relations adhérents...)</p> <p>Participation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - au fonctionnement coopératif - place et information des salariés <p>Attractivité de la coopérative</p>		<p>Écoute de la satisfaction des salariés Existence de standards éthiques Qualité de la communication externe sur le sujet</p>
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prévention des risques d'exclusion du marché du travail pour les salariés de l'entreprise - des propositions de mutation et formation liées au changements technologiques ou d'organisation - des ajustements en cas de variation de charge - aspects sociaux des licenciements : délai de prévenance, indemnités, reconversion, recherche d'emploi, maintien des salariés en difficultés sociales <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - turn over 		<p>Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches, et aux mesures d'accompagnement</p>	<p>Turn over Licenciements importants récents</p>

Comparaison des critères sociaux dans les différents systèmes

	CSR Europe Toolkit	Global Reporting Initiative (V2000)	Benchmark index Grande Bretagne
Relations sociales	Relations industrielles - niveau et type d'actions collectives (grèves, heures perdues...)	Liberté d'association - nb et type de procédures légales pour non respect de la liberté syndicale - réponses de l'entreprise à la constitution de syndicats sur les sites sans organisation syndicale	
Rémunérations et avantages sociaux	Salaires et avantages - résumé des échelons et des niveaux salariaux - comparaison des niveaux salariaux / local-régional	Salaires et prestations - rapport salaire le + bas/ minimum légal - rapport salaire le + bas/coût de la vie local - prestations maladie et vieillesse Total des salaires et avantages salariaux par pays	
Droits de l'homme	Droits de l'homme - nb de cas d'abus des droits de l'homme reportés - âge et niveau du plus jeune employé - nombre de sous-traitants / partenaires contrôlés	Droits de l'homme - nb et type d'accusation de violations et réponse de l'entreprise - mise en évidence de la surveillance systématique des pratiques de l'entreprise - mise en évidence de la prise en compte des DH dans les investissements - droits des indigènes - sécurité (ex. réinsertion de personnes victimes d'intervention de forces de sécurité)	Droits de l'homme - nb de plaintes sur le sujet à l'intérieur de l'entreprise - politiques et pratiques des fournisseurs et partenaires (depuis la simple connaissance jusqu'au pilotage de ces politiques) - nb de fournisseurs ayant pris un engagement en matière de politique DH - processus de planification et d'objectifs en matière de DH
Gouvernance			
Vérificabilité			
Relations avec partenaires commerciaux	Relations avec les partenaires commerciaux - nb de contrats signés selon des critères sociaux / environnementaux - résiliation de contrats ne respectant pas ces critères	Fournisseurs - performances des fournisseurs sur le plan social - nb et type de non respect des normes nationales ou internationales - fréquence du contrôle des conditions de travail chez les sous-traitants	

Danish Social Index	Bilan sociétal CFCA	Loi Nouvelles Régulations Economiques	Critères Intel
	Organisation des ressources humaines	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	Reconnaissance du droit à la représentation Procédures d'appel Nb de litiges salariaux
	Equité dans les rémunérations	Rémunérations , évolutions, charges sociales	Partage des bénéfices, épargne salariale Salaires totaux Congé de maternité Rémunération du dirigeant et des directeurs Juste niveau de rémunération selon les pays Programmes au bénéfice des salariés
			Système de management des principes corporate Applicabilité des codes de conduite
			Vérification par des tiers des aspects QSE et Sociaux
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - exigences sociales vis-à-vis des filiales et fournisseurs - engagements de l'entreprise vis-à-vis des clients sur droits de l'homme, égalité des chances, travail des enfants, travail forcé, environnement de travail... <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - satisfaction des partenaires commerciaux sur la RSE de l'entreprise 	Solidarité avec les adhérents	Importance de la sous-traitance - promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT (y compris dans les filiales)	Performance QSE et Droits de l'homme des fournisseurs

Comparaison des critères sociaux dans les différents systèmes

	CSR Europe Toolkit	Global Reporting Initiative (V2000)	Benchmark index Grande Bretagne
Engagement dans la communauté			
Travail des enfants	Travail des enfants	Travail des enfants - faits avérés de non respect - reconnaissance des tiers pour pratiques dans ce domaine	
Travaux forcés		Travaux forcés - nb de griefs consignés par le personnel - fréquence repérée chez fournisseurs via les audits	
Impact social des produits et services		Produits et services - problèmes et impacts sociaux liés à leur utilisation	
Divers			

Danish Social Index	Bilan sociétal CFCA	Loi Nouvelles Régulations Economiques	Critères Intel
<p>Actions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prévention de l'exclusion du marché du travail pour des personnes extérieures à l'entreprise (ex.: emplois offets avec horaires flexibles) - partenariat local avec les services liés à l'emploi, les organismes de formation, des réseaux d'échange d'expérience - accueil de visites, stagiaires... - soutien à des activités locales <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - soutien à des associations (internes ou externes à l'entreprise) - satisfaction de la communauté locale par rapport à la RSE de l'entreprise 	<p>Solidarité avec les agriculteurs en difficulté, les jeunes, les filières ou territoires, dans les instances professionnelles...</p> <p>Création d'activité et d'emplois (directs, indirects) sur le territoire</p> <p>Participation à la vie locale, convivialité, vie sociale</p> <p>Relation avec l'environnement éducatif</p>		<p>Dons aux associations</p> <p>Engagement dans diverses organisations</p> <p>Soutien aux associations, au développement local,</p>
			Éviter le travail des enfants
			Preuves de l'interdiction du travail forcé
			<p>Retours produits et impacts économiques</p> <p>Impact des produits sur la sécurité et l'environnement</p>
			Prix et récompenses reçus



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr