



ACS

**Association des Amis
du Club Stratégies**

Fouad BENSEDDIK

*Directeur des méthodes et des relations institutionnelles
du groupe VIGEO*

La notation sociale : une histoire, des outils

Mardi 13 mars 2007

18h00 – 20h00

Dossier Documentaire d'avant-séance

Les **MARDIS** du Club STRATEGIES

La notation sociale : une histoire, des outils

Sommaire

- **Les outils de la RSE**
Extrait du Hors-série pratique n°20 de la revue *Alternatives Economiques*,
sept. 2005..... p. 01
- **Développement durable : les acteurs de la notation**
Le Journal du Management (www.journaldunet.com), fév. 2004..... p. 13
- **Présentation de Fouad Benseddik**
Site web de VIGEO (www.vigeo.com)..... p. 14
- **Démoraliser la responsabilité sociale**
Fouad Benseddik, extrait du livre *Décider avec les parties prenantes : approches
d'une nouvelle théorie de la société civile*, dirigé par Maria Bonnafous-Boucher et
Yvon Pesqueux (Editions La Découverte, 2006) p. 15
- **Présentation de VIGEO**
Site d'information de l'investissement socialement responsable
(www.isr-info.com)..... p. 30

Les outils de la RSE

Différents acteurs s'efforcent d'élaborer des normes générales pour mieux s'y retrouver dans les pratiques.

Conventions, recommandations et principes internationaux

La RSE ne permet pas de se passer de règles d'ordre public à l'échelle mondiale. L'Organisation internationale du travail (OIT) a décidé de rendre huit de ses conventions obligatoires pour tous ses Etats membres. Elle fournit ainsi une base juridique reconnue à la responsabilité sociale des entreprises. Par ailleurs, l'OCDE (le club des pays riches) et les Nations unies se penchent sur ces problématiques. Leur objectif est d'inciter les entreprises multinationales à respecter certaines règles sociales et environnementales. Pour cela, ces deux organisations édictent des « principes » et des « recommandations », qui s'inspirent des conventions internationales comme celles de l'OIT pour les traduire concrètement. C'est un premier pas vers une régulation véritablement mondiale de l'activité des multinationales.

Les Conventions fondamentales de l'OIT

L'Organisation internationale du travail a été créée en 1919 par le traité de Versailles afin de promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde. Devenue une institution spécialisée de l'ONU en 1946, elle élabore, développe et promeut de manière globale un système de normes internationales du travail.

L'OIT est composée de délégués du gouvernement et de représentants des employeurs et des salariés désignés par chaque Etat. Son secrétariat est assuré par le Bureau international du travail (BIT). L'OIT, réunie en assemblée générale, peut voter des décisions, mais celles-ci ne sont pas obligatoires pour les pays membres des Nations unies. Les personnes qui siègent à l'OIT ne représentent en effet pas des pays, mais des organisations professionnelles ; elles ne peuvent donc engager leur nation.

L'OIT a décidé en 1995 que huit conventions parmi celles qu'elle avait édictées étaient fondamentales, quel que soit le niveau de développement de ses différents Etats membres. Ces dernières concernent la liberté syndicale et le droit d'organisation, l'abolition du travail forcé, les discriminations au travail et l'égalité de rémunération, l'élimination du travail des enfants. De ces droits dépendent les autres libertés au travail. De nombreux pays, comme la Chine, n'ont pas ratifié ces conventions.

Pour en savoir plus : www.oit.org

Les Principes directeurs de l'OCDE

Les Principes directeurs de l'OCDE sont des recommandations que les gouvernements de ce « club des pays riches » adressent aux entreprises multinationales. Ils concernent des domaines variés : la bonne gouvernance et la transparence financière, le respect des droits humains et des normes de travail, les conséquences de l'activité sur l'environnement, la lutte contre la corruption, les transferts de savoir-faire et de technologies, l'adoption de bonnes pratiques concurrentielles et le respect de la législation fiscale.

Ces principes sont non contraignants, mais les gouvernements qui les ont adoptés – les 30 pays de l'OCDE, ainsi que l'Argentine, le Brésil et le Chili – sont tenus de promouvoir leur application sur leur territoire. Chaque année, l'OCDE publie un rapport décrivant les mesures prises par les différents pays pour respecter leurs engagements. Ces grands principes visent à fournir un cadre favorable au développement d'une économie responsable dans le contexte de la mondialisation. Ils font partie des recommandations les plus diffusées et reconnues à l'échelle internationale. La dernière révision de ces principes, en juin 2000, a été plus profonde que les précédentes (en 1979, 1982, 1984 et 1991). L'OCDE leur a en effet donné une orientation beaucoup plus tournée vers la RSE. La section environnement mentionne maintenant explicitement la qualité du système de management environnemental de l'entreprise et la nécessité de transparence sur les performances environnementales. Des chapitres ont été

ajoutés sur le travail forcé, l'exploitation des enfants et les droits de l'homme, et la partie concernant les règles du gouvernement d'entreprise a été actualisée. Depuis cette modification, l'OCDE publie dans son rapport annuel les mesures prises par les gouvernements pour favoriser la bonne gouvernance et lutter contre la corruption dans le monde des affaires.

Une des spécificités de ces Principes directeurs est de s'appuyer sur des points de contact nationaux, présents dans les pays membres de l'OCDE, mais aussi dans les pays du Sud. Ils ont pour objet de recueillir des plaintes sur les comportements des multinationales. Ces plaintes peuvent être déposées par des ONG, des syndicats ou des citoyens.

Le point de contact (le plus souvent un fonctionnaire du ministère des Finances) doit mener une enquête, tenter de réconcilier les parties et finir par rendre un avis consultatif. Ces demandes n'ont pas de caractère juridictionnel dans la mesure où ces points ne peuvent pas obliger les entreprises à adopter tel ou tel comportement.

En pratique cependant, elles permettent d'aboutir à des règlements intéressants et constituent une amorce de tribunal de la RSE. Environ 90 plaintes ont ainsi été déposées depuis 2000 dans le monde. Sur ces 90 cas, 70 sont le fait de syndicats et 20 d'ONG. Elles portent à proportion à peu près égale sur quatre points : la liberté syndicale, la consultation des salariés, les droits de l'homme et l'environnement.

Pour en savoir plus : www.oecd.org/topic/0,2686,fr_2649_34889_1_1_1_1_37439,00.html et le rapport annuel des Points de contact nationaux consultable sur www.oecd.org/dataoecd/5/37/33734852.pdf

Le global Compact

Lancé fin 1999 par l'ONU, le Global Compact, ou Pacte mondial en français, est sans doute l'initiative publique la plus connue dans le domaine de la RSE. Ce Pacte repose sur dix principes issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions de l'OIT et de la déclaration de Rio sur l'environnement.

Les entreprises signataires s'engagent d'abord à ne pas être complices de violation des droits de l'homme, à veiller au respect de la liberté d'association ainsi qu'à l'élimination de toutes les formes de travail forcé, notamment le travail des enfants. Les firmes doivent aussi promettre d'éliminer toute forme de discrimination dans le recrutement et l'évolution des carrières. Elles doivent d'autre part proposer des initiatives pour que soit mieux prise en compte la responsabilité environnementale et encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement. Enfin, les organisations s'engagent à lutter contre toutes les formes de corruption. Il s'agit d'un engagement volontaire et non contraignant : il n'existe ni organe de contrôle, ni mécanisme de sanction. De ce fait, il est très contesté par de nombreuses ONG et organisations syndicales.

Le Pacte mondial a pour ambition de rassembler des ONG et des syndicats aux côtés des entreprises pour identifier et diffuser les bonnes pratiques. A

ce jour, environ 1 200 entreprises ont répondu à l'appel ; en revanche, on compte peu de syndicats et d'ONG.

Pour en savoir plus : www.unglobalcompact.org

Le cadre législatif

Le mouvement d'encadrement public de la RSE est entamé. Il peut prendre diverses formes : au Royaume-Uni, une loi votée en 2000 oblige les fonds de pension anglais à rendre compte de la dimension sociale et environnementale de leur politique d'investissement ; la France impose aux entreprises cotées de publier des données sociales et environnementales depuis la loi NRE adoptée en 2001 ; la Commission européenne a publié en juillet 2001 un livre vert sur la RSE, première étape vers l'adoption de règles communes en ce domaine. Parallèlement, sur le plan environnemental de nouvelles réglementations européennes s'imposent aux entreprises.

Polémique autour du Global Compact

En janvier 1999, lors du Forum économique de Davos, Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU, lance l'idée d'un partenariat entre les Nations unies, les ONG et les milieux d'affaires sur la RSE. Intitulée Global Compact, cette initiative a pour but, selon sa formule, d'« unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels » et de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation. « *Le Global Compact, précise l'ONU, n'est pas un code de conduite mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles.* »

L'absence de caractère contraignant et de contrôles suscite cependant de nombreuses critiques parmi les ONG. Ainsi, la Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH) fait remarquer que « *le contrat n'en est pas formellement un, puisque les entreprises n'ont pas à signer de documents les obligeant à respecter les principes énoncés dans le texte. De même, aucun mécanisme de contrôle extérieur et indépendant n'est à l'heure actuelle prévu pour vérifier la bonne application des principes du contrat par les entreprises.* » La FIDH va plus loin : « *Le Global Compact consacre un renversement inquiétant : les droits de l'homme sont proposés aux*

entreprises comme une disposition facultative, alors qu'ils devraient s'imposer à elles, puisqu'ils sont par essence les valeurs communes de l'humanité », affirme-t-elle.

En janvier 2003, le bureau du Global Compact a adopté une nouvelle disposition pour inciter les entreprises à rendre compte de leurs engagements. Elles doivent « *communiquer, chaque année, avec leurs parties prenantes, sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Global Compact, en utilisant leur rapport annuel ou d'autres rapports publics, leur site Web ou d'autres moyens de communication* ». Le Global Compact a mis en place, en juin 2004, une sorte de « sanction médiatique » pour les signataires qui ne rempliraient pas cette obligation de communication. Si les entreprises adhérentes n'ont pas soumis un lien renvoyant à leur communication sur le sujet sur le site officiel du Global Compact avant le 30 juin 2005 ou dans les deux années suivant leur adhésion, elles sont considérées comme inactives. Sur le site officiel figurera désormais une distinction entre les sociétés actives et inactives. Un contrôle sera exercé sur la qualité de la communication.

Véronique Smée, Novethic.fr

Dans l'Union européenne

De nombreux textes européens ont trait au développement durable ou à l'un de ses aspects. Il s'agit soit de simples déclarations d'intention, comme les communications de la Commission ou les stratégies européennes, soit de textes préparatoires à la mise en œuvre de mesures législatives, comme les livres verts ou blancs, soit de règles précises, comme les directives qui ont vocation à être transférées et appliquées dans les cadres législatifs nationaux. La Proposition pour une stratégie de développement durable, rédigée en mai 2001, est le premier texte de l'Union européenne à traiter exclusivement de développement durable. Le Conseil européen de Göteborg, en juin 2001, a notamment approuvé cette stratégie selon laquelle toutes les politiques à venir doivent être coordonnées en ayant le développement durable comme objectif. Des décisions plus concrètes y ont également été prises. Dans le domaine de l'énergie, par exemple, avec le choix de mettre en œuvre le protocole de Kyoto et la suppression progressive, d'ici à 2010, des subventions à la production et à la consommation de combustibles fossiles. Concernant la gestion des ressources naturelles, le Conseil a aussi décidé de réorienter la politique agricole commune (PAC) en privilégiant la qualité sur la quantité, de lutter contre l'appauvrissement de la biodiversité et de réduire la taille des flottes de pêche. Autre engagement important : l'Union a réaffirmé sa volonté d'atteindre l'objectif fixé par les Nations unies de 0,7 % du produit national brut (PNB) des pays membres alloué à l'aide publique au développement.

La RSE a été, elle, mentionnée explicitement pour la première fois dans la stratégie de Lisbonne (mars 2000). Avec notamment un appel aux entreprises à s'inscrire dans cette stratégie qui a pour but de faire de l'Europe un espace plus coopératif. Malgré un lobbying des entreprises pour éviter toute mesure contraignante, la Commission a publié, en 2001, un livre vert pour « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Dans ce livre, elle invite les pouvoirs publics, les entreprises, les partenaires sociaux et toute personne intéressée à « exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la RSE ».

Des produits européens respectueux de l'environnement

Définie par la Commission européenne au sein d'un livre vert, puis d'une communication en juin 2003, la stratégie européenne de politique intégrée des produits (2001-2007), dite « PIP », vise à diminuer l'impact écologique de la production des biens et des services. Elle propose de stimuler l'offre et la demande de produits plus respectueux de l'environnement, notamment en développant des écolabels. En 2003, plusieurs projets pilotes portant sur des

produits respectueux de l'environnement ont été lancés. En 2005, un manuel présente les meilleures pratiques en matière d'évaluation du cycle de vie, tandis qu'un document de travail définit les obligations à imposer aux producteurs pour la conception de produits. En 2006, un programme d'actions sera réalisé par la Commission en vue « d'écologiser » ses pratiques de passation de marchés.

La consultation a abouti en juillet 2002 à une communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises. Ce document préconisait de donner un nouveau rôle social et environnemental aux entreprises dans l'économie mondiale ; il a lancé un « forum plurilatéral européen » qui s'est tenu d'octobre 2002 à juin 2004. Il a rassemblé une vingtaine d'organisations représentant, à l'échelle européenne, les employeurs, les réseaux d'entreprises, les salariés et la société civile. Le texte qui en a résulté s'est limité à des recommandations.

Parallèlement à ces grandes stratégies, l'Union européenne adopte régulièrement des directives concernant la RSE ou le développement durable. Ces textes, devant être transférés dans les lois nationales, sont beaucoup plus contraignants que les déclarations d'intention de l'Union décrites ci-dessus. Les directives sont en évolution constante. Dans le champ concerné par la RSE, elles portent principalement sur le droit du travail et sur l'environnement. Les exemples les plus emblématiques dans ces deux domaines sont la directive sur l'égalité de traitement entre les personnes, sans distinction de race ou d'origine ethnique (29 juin 2000) et celle sur les échanges européens de permis d'émissions de gaz à effet de serre (10 décembre 2002), qui traduit à l'échelle nationale les engagements pris lors de la signature du protocole de Kyoto.

Les lois françaises

Dans le domaine de la RSE, le texte le plus emblématique est la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de mai 2001 et son décret d'application de février 2002. Cette loi impose aux entreprises cotées de droit français (au nombre d'environ 700) de fournir des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel. Les renseignements fournis vont des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, en passant par l'insertion des personnes handicapées. La seule contrainte induite par ce dispositif est la collecte d'informations et la rédaction du rapport. La loi n'impose pas de sanction.

Un grand nombre de lois françaises font désormais explicitement référence aux problématiques de développement durable. Le plan Climat, adopté en juillet 2004, doit par exemple permettre à la France de se conformer aux objectifs de Kyoto. Ces mesures concernent l'industrie, les transports, l'agriculture et la vie quotidienne. D'autres textes comme le plan Santé environnement (juin 2004), la Charte de l'environnement (février 2005) ou le plan Air (novembre 2003) témoignent d'un certain intérêt du législateur.

Evaluation et reporting

Rendre compte de façon stable et comparable d'une firme à l'autre des pratiques en matière sociale et environnementale est crucial pour les progrès de la RSE. Afin que les notations sociales et environnementales des entreprises aient de la valeur et, par voie de conséquence, que

L'investissement dit socialement responsable a des fondements sérieux, il faut des règles précises de *reporting*.

Global Reporting Initiative (GRI)

Lancée en 1997, la GRI est une organisation basée à Amsterdam comprenant des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités ainsi que le Programme des Nations unies pour l'environnement (Pnue). Elle compte environ 5 000 membres qui édictent et mettent à jour des lignes directrices pour les entreprises qui veulent se lancer dans la rédaction d'un rapport sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités. La GRI a mené en 2002 une consultation rassemblant plusieurs milliers de participants.

La dynamique de la GRI repose sur le processus de consultation de toutes les parties prenantes : défenseurs des droits de l'homme, professionnels de la comptabilité, administrations publiques, entreprises, syndicats, organisations multilatérales ou organismes de défense de l'environnement...

A chaque nouvelle consultation, un nombre accru de participants rejoint le processus, lui permettant notamment de s'étendre géographiquement.

Ses travaux ont abouti à la rédaction d'un guide regroupant les principales règles à respecter en matière de *reporting* de la RSE. La GRI a recensé onze grands impératifs, regroupés en quatre catégories : les principes concernant le processus de rédaction du rapport ; ceux ayant trait au périmètre du rapport (exhaustivité, pertinence) ; ceux garantissant la fiabilité des données ; les derniers assurant l'accès au rapport. Ce guide est devenu depuis 1997 un des principaux standards internationaux en matière de *reporting* de développement durable.

Pour en savoir plus : www.globalreporting.org

La notation extra-financière

Initialement, les agences de notation extra-financière avaient pour vocation d'évaluer pour des investisseurs, à partir des documents publics, la politique sociale et environnementale des entreprises. C'est ce qu'on appelle la

Les codes de conduite des entreprises

Des entreprises ou des secteurs d'activité peuvent être amenés à rédiger des codes de conduite en matière de RSE. Les codes sectoriels sont, souvent, issus de l'initiative d'un nombre limité d'acteurs en avance sur les pratiques de leur secteur. Mais le plus souvent, les entreprises définissent leur propre référentiel de RSE ou le choix des critères retenus pour rédiger leur rapport de développement durable, et ceci malgré la loi NRE. Il existe de

nombreux positionnements stratégiques dans le choix de ce référentiel : il peut s'appuyer, par exemple, sur l'un des référentiels internationaux existants, tels que la GRI, ou sur les codes sectoriels disponibles. Il faut cependant veiller à faire la différence entre les codes négociés et les codes autoproclamés. Attention aussi aux procédures de contrôle, qui peuvent être indépendantes ou non.

« notation déclarative ». Elles ont aussi progressivement développé une activité de notation à la demande des entreprises. Appelée par commodité « notation sollicitée », cette évaluation sur mesure s'apparente beaucoup plus à un audit social et environnemental. Utilisés par les entreprises pour faire un diagnostic de leur stratégie et de sa mise en œuvre, ces audits sont aussi destinés à diffuser la RSE en interne. Ils permettent d'associer d'autres niveaux de hiérarchie et d'autres métiers. En France, Vigeo, qui vient de se rapprocher d'Ethibel en Belgique, propose ce type d'analyse dont les résultats ne sont en général pas rendus publics. En revanche, les entreprises utilisent volontiers, quand elles sont bonnes, les notes déclaratives dans leur communication RSE, ainsi que leur présence dans des indices boursiers éthiques.

Les normes

Elaborées par des organisations publiques ou privées, les normes sont des ensembles de critères dont le respect donne lieu à une certification par un organisme extérieur. Dans les domaines directement liés à la RSE, il existe trois grandes familles de normes : les normes ISO, EMAS et SA 8000.

ISO 14001

La norme ISO 14001 certifie la mise en place d'un système de management environnemental afin de limiter l'impact sur l'environnement de l'activité d'une entreprise. Elle a été lancée en 1996 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui regroupe 148 instituts nationaux, comme l'Association française de normalisation (Afnor) en France.

Elle est attribuée à un site (usine, siège social, magasin...) ou à une entreprise

La clause sociale du commerce et de la distribution

La Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), qui regroupe la plupart des grands distributeurs, a mis en place en 1998 un groupe de travail « Initiative clause sociale » et entamé une série d'audits sociaux chez les fournisseurs. Depuis, plus de 1 000 audits ont été réalisés chez des fournisseurs de Carrefour, Auchan, Leclerc, Monoprix, Système U, la Camif, Cora, etc.

La grille utilisée par les quatre cabinets d'audit mandatés s'inspire de la norme sociale SA 8000, des conventions de l'OIT et de la réglementation locale. Financés par les enseignes, ces audits d'un à quatre jours doivent permettre d'établir avec les fabricants des actions correctives. Mais la réalité des pratiques est souvent invérifiable : d'une part, parce que les

auditeurs annoncent leur venue ; d'autre part, parce que les sous-traitants peuvent faire appel à des sous-traitants cachés...

Après un démarrage encourageant et bien que le nombre d'enseignes participant à l'initiative ait augmenté, cette initiative progresse toutefois lentement. De plus, la FCD montre toujours aussi peu d'empressement à dialoguer sur ces questions avec des acteurs extérieurs, et particulièrement avec le collectif De l'éthique sur l'étiquette. Celui-ci a du mal à obtenir des informations précises sur les conditions de réalisation des audits. Interpellés sur le faible nombre de déréférences, les membres de la FCD répondent que leur objectif est d'entamer une « démarche de progrès continu » avec les usines, et non de les exclure. _____

dans son ensemble, quel que soit son secteur d'activité. Pour en bénéficier, il faut démontrer que l'environnement est pris en compte de manière globale dans l'ensemble de l'activité, donc qu'il s'agit d'un véritable « système de management environnemental ». Cette démarche prévoit un suivi régulier, la mise en place de moyens d'information et de formation des salariés.

ISO 14001 est la norme environnementale la plus répandue au niveau international. L'Association française pour l'assurance de la qualité (Afaq), l'organisme certificateur leader en France (75 % du marché), a certifié 1 340 entreprises entre 1996 et 2005.

Pour en savoir plus : www.afnor.org

EMAS

La norme Eco-Management and Audit Scheme (EMAS, système de management environnemental et d'audit) a été créée par l'Union européenne en 1993 et actualisée en 2001. Comme ISO 14001, il s'agit d'une démarche fondée sur le volontariat. Mais EMAS est plus exigeante car elle contraint les sociétés engagées dans le processus à publier chaque année une déclaration environnementale attestant des progrès réalisés, alors qu'ISO n'oblige pas à des engagements chiffrés et publics. Ce système est peu répandu en France (moins d'une trentaine de sociétés sont certifiées EMAS), beaucoup plus en Allemagne.

Pour en savoir plus : http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm

SA 8000

La norme SA 8000 atteste le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Elaborée en 1997 par l'organisme américain Social Accountability International (SAI), elle s'appuie sur des grands textes comme la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU, les conventions de l'OIT et sur la convention de l'ONU sur les droits de l'enfant. Les principales questions dont traite SA 8000 sont le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la discrimination, le droit de réunion et de parole, le temps de travail

■ Pour une recherche de qualité

Garantir l'indépendance de la recherche sur la RSE et des démarches d'études portant sur ce sujet, tel est l'objectif de l'Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research (AI CSRR, Association pour une recherche indépendante sur la responsabilité sociétale des entreprises). Elle a été créée par des organisations européennes d'études comme le Centre français d'information sur les entreprises (CFIE), en France, l'Ethical Investment Research Service (EIRIS), au Royaume-Uni, le Sustainable Investment

Research International Group (SIRI), en Suisse, Ethibel en Belgique, etc. AI CSRR élabore notamment un programme de normes de qualité, dont CSRR-QS 1.0 ou « Le référentiel ». Ce projet, qui a reçu le soutien de la Commission européenne, vise à certifier la démarche d'étude et d'évaluation menée par ces organismes. La norme comprend des lignes directrices, des règles, des engagements et des preuves sur la transparence. Elle serait vérifiée de manière indépendante.

Pour en savoir plus : www.csrr-qs.org

et la rémunération. En mars 2005, 665 entreprises étaient certifiées SA 8000 dans 44 pays. A cette date, l'Italie possédait le plus d'entreprises certifiées, venaient ensuite des pays d'Asie (Chine, Inde, Vietnam, Pakistan, Indonésie, Thaïlande...). Alors qu'en France, seules quatre entreprises étaient certifiées. Pour en savoir plus : www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm

Les labels

Un label atteste qu'un produit respecte un certain nombre de critères donnés. Il existe peu de labels sociaux, mais beaucoup de labels environnementaux. On parle alors d'écolabels : ils certifient qu'un produit, par sa conception et sa composition, porte moins atteinte à l'environnement qu'un produit conventionnel de qualité équivalente.

NF-Environnement

Délivré par l'Afnor, cet écolabel français garantit que des améliorations environnementales ont été apportées durant le cycle de vie du produit, depuis l'extraction de la matière première jusqu'à la destruction/recyclage, en passant par la fabrication, la distribution et l'utilisation. L'impact environnemental de chacune de ces étapes est mesuré en fonction de l'épuisement des ressources naturelles, de la consommation d'énergie, de la pollution engendrée dans l'eau, l'air, le sol... Le degré d'exigence et la réduction de l'impact sur l'environnement varient selon le type de produit. La marque NF-Environnement est accordée, sur demande des industriels, aux produits qui répondent aux critères d'attribution. Il s'agit donc d'une démarche volontaire.

Pour en savoir plus : www.marque-nf.com

L'Ecolabel européen

Equivalent européen de la certification française NF-Environnement, ce label écologique existe depuis 1992. Un cahier des charges a été adopté

D'autres normes

Il existe de nombreuses autres normes dont, par exemple, OHSAS 18001 (qui certifie l'entreprise contre les risques d'accident sur le lieu de travail), ou encore les normes AA 1000 (AA pour « AccountAbility »), qui ne proposent pas d'indicateurs prédéfinis, mais des lignes directrices pour rendre compte par le biais d'audit et de communication des performances sociales et éthiques de l'entreprise. Par ailleurs, l'Organisation internationale de normalisation s'est réunie en mars 2005 à

Bahia (Brésil). Elle a posé les jalons d'un projet nommé SR 26000, un standard à portée universelle dans le domaine de la responsabilité sociale. Le SR 26000 n'a pour l'instant pas vocation à devenir une norme conduisant à une certification. Le groupe de travail en charge de la rédaction des normes devrait rendre sa copie en 2008. D'autre part, en ce qui concerne les PME, des outils spécifiques existent, voir page 101.

pour 18 produits, du lave-linge au papier pour photocopieur, en passant par les détergents et les ordinateurs portables.

L'Ecolabel européen et la marque NF-Environnement fonctionnent sur le même schéma : analyse du cycle de vie et détermination de critères de réduction de l'impact environnemental du produit à chaque étape. L'Afnor est chargée de la certification des produits fabriqués ou commercialisés pour la première fois en France. Quand une entreprise opte pour la labellisation, elle paye un droit d'entrée, et tout porteur de l'Ecolabel européen rétrocède 0,15 % du chiffre d'affaires réalisé sur le produit labellisé. Les petites et moyennes entreprises (PME) bénéficient de réductions.

Pour en savoir plus : http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/index_en.htm

La Haute qualité environnementale

La Haute qualité environnementale (HQE), promue par l'association HQE depuis le début des années 90, n'est pas un label au sens propre, mais une démarche volontaire. Elle vise à limiter les impacts sur l'environnement d'une opération de construction ou de réhabilitation d'un bâtiment, tout en assurant des conditions de vie saines et confortables à ses occupants. Elle suppose une prise en compte de l'environnement à toutes les étapes, de la programmation de l'opération à une éventuelle démolition, en passant par la construction. Elle vise notamment, lors de l'édification, à réduire la consommation de matériaux, d'eau et d'énergie, la production de déchets et à limiter les nuisances occasionnées. Il existe quatorze « cibles » ou objectifs HQE (éco-construction, éco-gestion, confort et santé, etc.), déclinés en de nombreuses recommandations concrètes. Au maître d'ouvrage

Pour protéger la forêt

Il existe deux labels concurrents concernant l'exploitation soutenable du bois : le Forest Stewardship Council (FSC) et le Pan European Forest Certification (PEFC).

Le FSC a été créé en 1993 par des entreprises forestières et des ONG de défense de l'environnement. Ce conseil de gestion responsable des forêts labellise à travers le monde les forêts dont l'exploitation respecte l'environnement et évite la déforestation, en effectuant un audit. La traçabilité du bois jusqu'à sa transformation fait partie des critères majeurs de la certification. Ce label concerne surtout les forêts tropicales. Les entreprises International Paper, Georgia-Pacific, Weyerhaeuser, StoraEnso et Smurfit-Stone Container, qui transforment à elles seules 20 % du bois industriel mondial, l'ont adopté, ainsi que Ikea, Kimberly-Clark,

Procter & Gamble, qui achètent les plus gros volumes de produits ligneux. Environ 700 entreprises, représentant un chiffre d'affaires global de 180 millions de dollars, ont également rejoint le groupe « Forêts et commerce » du Fonds mondial pour la nature (WWF), qui fait la promotion de ce label.

Le PEFC, créé en 1998 par les entreprises de la filière bois européenne, représente le label le plus courant en Europe, avec plus de 52 millions d'hectares de forêts certifiés. Il a reçu en France l'aval du ministère de l'Agriculture et de la Pêche. Moins contraignant que le label FSC, puisqu'il ne prévoit pas d'audit externe par exemple, il concerne davantage le bois européen, notamment français.

Pour en savoir plus : www.fsc.org et www.pefc-france.org

de choisir d'en privilégier quelques-unes (en se soumettant à un minimum d'exigences sur chacune).

Pour en savoir plus : www.assohqe.org

Le label social belge

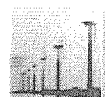
Par une loi du 27 février 2002, les parlementaires belges ont créé le premier label social et à ce jour le seul. Ce label assure au consommateur que l'entreprise productrice a respecté les conventions de base de l'OIT, qui portent sur la liberté syndicale, l'interdiction du travail forcé, la lutte contre les discriminations et le travail des enfants.

L'entreprise qui demande le label doit fournir un rapport social. Un comité, qui rassemble des représentants des ministères concernés, des employeurs, des syndicats, des organisations de consommateurs et des ONG de développement, vérifie ces données. Suivant ses conclusions, le ministère des Affaires économiques belge attribue ou non le label. Celui-ci est valable trois ans : un nouveau contrôle est effectué à cette échéance. Pendant ces trois ans, des auditeurs indépendants agréés sont chargés d'un contrôle intermédiaire.

Le but est d'assurer des conditions de travail décentes tout au long de la chaîne de production, non seulement sur le territoire européen, mais aussi chez les sous-traitants du Sud. Pour cela, le label social belge prévoit que 85 % de la chaîne de production au minimum soient contrôlés.

En cas de tricherie sur le rapport, le responsable de l'entreprise risque une très forte amende. Selon le site consacré au label, la demande repose « *sur la notion de responsabilité : celle des entreprises bien sûr, mais aussi celle de l'Etat, qui garantit le sérieux du label, et surtout celle des consommateurs* ». L'initiative belge reste encore peu appliquée, puisque seules cinq entreprises ont aujourd'hui reçu ce label.

Pour en savoir plus : www.label-social.be



Aujourd'hui, trois agences de notation présentes en France se détachent par leurs spécificités et, surtout, par leurs méthodologies propres. (février 2004)

Petits rappels, pas inutiles : les agences de *rating* notent les entreprises selon des critères sociaux et environnementaux. Elles déterminent à partir de différents critères le "niveau de responsabilité" de l'entreprise face au développement durable. Pour ce faire, faute de normalisation, chaque agence a développé sa propre méthodologie. Cette méthodologie sert pour deux types de notation : la notation classique (ou déclarative), qui concerne essentiellement les entreprises cotées, et la notation sollicitée, qui peut être demandée par toutes les entreprises. Cette notation s'impose peu à peu comme un véritable gage de "confiance" sur les marchés financiers, au même titre que la certification qualité.

Sommaire

- ▷ [Nicole Notat \(Vigeo\)](#)
- ▷ [P. Widloecher \(La Poste\)](#)
- ▷ [Les entreprises prennent les devants](#)
- ▷ [Le sommaire complet](#)

Historiquement, le secteur de la notation sociale et environnementale a vu le jour en France en 1997, année de la création d'Arese (Agence de rating environnemental et social des entreprises). Quelques années plus tard, en juillet 2002, Arese est absorbée par Vigeo, l'agence de notation fondée par Nicole Notat (*lire l'entretien*). Pour établir sa notation, l'agence, qui compte une soixante d'actionnaires, évalue l'attitude des entreprises par rapport à des règles générales établies aux niveaux national et international (*lire l'article*).

Dans le sillage de Vigeo, deux autres agences ont apporté d'autres approches méthodologiques sur le marché hexagonal. A commencer par CoreRatings, fondée en octobre 2002 par Geneviève Ferone, l'ancienne présidente d'Arese. L'entreprise est financée par Fimalac, holding propriétaire de l'agence de notation financière Ficht. CoreRatings s'approche du modèle de la notation financière, puisqu'elle analyse les risques.

Autre acteur présent en France : Innovest, une agence anglo-saxonne installée à Paris depuis octobre 2002. Créé en 1995, ce cabinet de recherche financière et de notation d'entreprise est spécialisé dans le développement durable. Il considère qu'il existe une corrélation entre la performance environnementale et la performance économique (*lire à se sujet le [courrier de Pierre Trevet, directeur général d'Innovest France](#)*). L'entreprise a mis au point un modèle mathématiques appelé EcoValue 21 qui permet de calculer l'*alpha*, à savoir la plus-value économique résultant de la prise en compte de facteurs de développement durable.

Sites

- ▷ [Novethic](#)
- ▷ [Vigeo](#)
- ▷ [Innovest](#)
- ▷ [CoreRatings](#)

D'après le dernier baromètre de l'investissement socialement responsable réalisé par Novethic, Vigeo détient presque 50 % de parts de marché en France (en nombre de sociétés de gestion clientes au 31 décembre 2003). Mais le marché hexagonal de la notation est en passe de se diversifier, au profit d'agences européennes. Le Britannique Eiris et le Suisse Sam approchent chacun les 10 % de part de marché en France. Derrière, l'agence belge Ethibel et Innovest commencent à se faire une place. CoreRatings fait partie du groupe des derniers, avec environ 2 %.

A moyen terme, toutes ces agences tablent sur le fait d'être positionnées sur un marché à croissance rapide. Après les grands comptes du CAC 40, aujourd'hui tous "notés", de nombreuses sociétés de gestion et d'entreprises grandes ou moyennes sont en prospection pour passées à leur tour à la moulinette de la notation sociale et environnementale.

Sommaire

- ▷ [Nicole Notat \(Vigeo\)](#)
- ▷ [P. Widloecher \(La Poste\)](#)
- ▷ [Les entreprises prennent les devants](#)
- ▷ [Le sommaire complet](#)

Fouad Benseddik – Directeur des méthodes et des relations institutionnelles (Marocain)



Docteur d'Etat en Sciences politiques (Paris X), Fouad Benseddik a été inspecteur général de la Sécurité sociale du Maroc et responsable des relations internationales à l'Union Marocaine du Travail. En outre, il a participé aux travaux de commissions spécialisées de plusieurs institutions et associations internationales (OCDE, OIT, OMC, CNUCED, CES européen, CISL).

En décembre 2002, Fouad Benseddik a rejoint Vigeo. Il est responsable de l'assurance qualité des produits. A ce titre, il assure le développement des méthodologies du Groupe et anime l'expertise des équipes internes sur les référentiels de rating et d'audit. Il pilote également les partenariats du groupe et coordonne ses contributions aux recherches et débats sur la RSE auprès des milieux institutionnels et académiques européens et internationaux. Fouad Benseddik est également chargé du développement des activités du groupe Vigeo au Maroc.

Vigeo - www.vigeo.com - contact@vigeo.com

Démoraliser la responsabilité sociale

Fouad Benseddik

Stakeholders a longtemps et paisiblement désigné les parieurs aux courses hippiques, les porteurs d'enjeux, et eux seuls. Mais c'est comme américanisme que, depuis une quarantaine d'années, le terme déferle sur de multiples lexiques pour nommer au sens large les individus et groupes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par une firme ou une organisation¹. En français, la traduction « parties prenantes » évoque autant les « titulaires d'intérêts » que les « parties intéressées ». La puissance suggestive de l'expression en a vite fait l'omnibus de disciplines souvent fermées les unes aux autres — en gestion (théories des organisations, gouvernement d'entreprise, planification stratégique), en philosophie politique et morale, ou en sciences politiques². En signalant que les générations futures et les plus démunis sont — bien que silencieuses et dépourvues de pouvoir d'influence — des catégories de stakeholders, la définition courante du développement durable a revitalisé la notion de responsabilité sociale comme impératif de conciliation des objectifs de performance économique, de progrès social et de sauvegarde de l'environnement. Ces notions, dont la popularité est en soi un phénomène de société, n'en posent pas moins de sérieuses questions. Comment en effet, dans une perspective managériale concrète, définir la responsabilité sociale, et comment l'évaluer ?

1. Le mot serait né, rappelle-t-on souvent, au début des années 1960 d'une boutade objectant que les intérêts des propriétaires de firmes, les *stockholders*, porteurs de titres par actions ne devraient pas prendre le pas sur ceux des acteurs de la société, les *stakeholders*.

2. Emergent aussi les notions de « *stakeholding* », « *stakeholder-engagement* », « *stakeholder-management* ». Ces substantifs sont utilisés à l'appui des approches managériales dites « partenariales » en opposition aux approches dites actionnariales [Chandler, 1977 ; Charreaux et Desbrières, 1988].

Pour les esprits formés à l'école du droit positif ou à celle du souverain marché, ces notions sont tout simplement absconces. Une firme n'aurait à connaître et d'intérêts à servir, ni de compte à rendre, qu'à des ayants droit. Dans cette perspective, les stakeholders relèvent du contrat et de la règle de droit. Les autres, parce qu'ils en subissent les impacts préjudiciables ou s'y intéressent, pourraient certes affecter ou influencer une entreprise ou une organisation³ en agissant sur sa capacité à poursuivre ses fins : riverains, consommateurs, médias, populations pauvres notamment dans les pays en développement, ONG, intelligentsia, etc. Mais c'est l'intérêt de la société en général, et non le droit, qui commanderait que les entreprises ou les organisations prennent des engagements pour réduire les impacts en question⁴. Ces visions postulent improbables ou non souhaitables les interventions réglementaires et supposent que les rapports de force ou les conflits peuvent être spontanément résolus par la dialectique de l'altruisme et du calcul égoïste. Mais ces visions font sens. Elles interviennent dans un contexte de marché mondial dépourvu de médiation institutionnelle et où c'est de leur puissance même que les entreprises semblent tirer les fondements volontaires de leurs responsabilités.

L'avenir de la notion de responsabilité sociale est tout sauf déjà écrit. L'Organisation des Nations unies poursuit, cahin caha, ses efforts pour adopter un code sur la responsabilité notamment des transnationales. Celui-ci, bien que destiné à n'être qu'une compilation des objectifs énoncés par les traités multilatéraux relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement, ou au commerce se heurte à de nombreuses résistances. Quelle serait sa force juridique et son régime

3. La notion de *corporate social responsibility* réfère, littéralement, à une responsabilité collective des organisations, incluant les entreprises. En français, l'usage a privilégié l'acronyme RSE, responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises. De nombreux intervenants aux travaux du Groupe de travail de l'organisation internationale de normalisation (ISO, voir <www.iso.org/sr>) sur la responsabilité sociale objectent que la responsabilité sociale (ou sociétale) ne peut avoir la même signification pour des entités marchandes (entreprises quelles que soient leur taille ou leur lieu d'implantation) et des entités non marchandes (églises, collectivités locales, ONG, gouvernements, etc.). Cette objection se heurte aux difficultés pratiques évoquées par de nombreux intervenants, de parvenir à des référentiels ou des prescriptions ISO spécifiques à chaque catégorie d'acteur. Si la norme ISO 26000 voit le jour, il est vraisemblable qu'elle s'adressera, comme pour les standards de qualité, à toutes les organisations. Des recommandations formulées en termes identiques à l'attention des entreprises (grandes et petites), aux collectivités locales, aux partis politiques, aux associations, aux gouvernements, aux églises etc. seraient alors très générales. S'il n'est pas sûr que les entreprises acceptent des prescriptions ISO définissant leurs responsabilités propres, il n'est pas davantage acquis que les ONG et les syndicats acceptent des prescriptions diluant les responsabilités des entreprises dans un ensemble de vœux altruistes. À ce stade, tout porte à croire que la norme ISO sur la responsabilité sociale sera une énumération de recommandations générales avec, dans le meilleur des cas, des objectifs de conformité à la lettre et de promotion de l'esprit des normes publiques internationales relatives aux droits de l'homme, aux droits essentiels des salariés, à la sauvegarde de l'environnement, l'engagement sociétal et le respect des règles du marché.

4. Cette définition vise à exclure les catégories telles que les parties prenantes délictueuses (racketteurs, solliciteurs de pots de vins, terroristes), les fausses parties prenantes (ONG non représentatives), les parties radicalement hostiles, mais aussi toutes celles dont les liens sont formellement contractualisés avec la firme (salariés, clients, fournisseurs) ou les concurrents sur un marché ouvert.

de sanction ? Qui en contrôlerait l'application ? Les réglementations nationales, les organismes nationaux de normalisation et de nombreux instruments volontaires formalisent des cadres de reporting ou de management social, environnemental et de gouvernance. Pour sa part, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a lancé un groupe de travail sur un projet de guide de responsabilité sociale destiné à voir le jour en 2008. Pendant que les normes publiques internationales sont confrontées au défi de leur application, et que la crédibilité des standards volontaires est controversée, de nombreuses entreprises et des fonds d'investissement se saisissent de la responsabilité sociale comme thème de communication, comme levier de différenciation, de prévention de risques ou comme outil de rénovation managériale et de performance. Ce foisonnement peut, schématiquement, être ramené à deux écoles de pensées. L'une voudrait que la responsabilité sociale soit le fait volontaire et individuel de la firme, l'autre que cette responsabilité soit celle des entreprises globalement considérées, redevables en tant que corps de la société de conformer leurs comportements à des référentiels d'objectifs élargis. La question est alors de savoir de quels référentiels il s'agit ? Des normes morales, mais par définition relatives ? Ou des règles de droit, mais dépourvues d'institutions pour les appliquer ? À partir de quelques réflexions sur ces deux approches, il est possible d'éclairer quelques-uns des défis posés à la faisabilité et l'utilité d'une métrique d'évaluation de la responsabilité sociale.

L'APPROCHE INSTRUMENTALE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE : LE PRIMAT AUX PARTIES PUISSANTES ?

Toute organisation accroîtrait ses chances de survie, renforcerait sa légitimité, maximiserait à long terme les intérêts de ses propriétaires ou de ses mandants et optimiserait ses performances en s'engageant vis-à-vis de ses parties prenantes. Le *stakeholder management* est un moyen en vue d'une fin la *corporate performance*. Cette approche est celle de l'intérêt bien compris. Les choses se compliquent quand il s'agit de définir un contenu concret aux notions d'engagement et à celle de parties prenantes.

Qu'est-ce que l'engagement ? Et que peut-il signifier notamment pour une entreprise multinationale ? Allouer des dons, financer des actions sociétales ? En France, par exemple, la loi interdit le financement des activités ou des campagnes de partis politiques. Aux États-Unis, ces financements sont licites, visibles et revendiqués par les donateurs⁵. Dans tel pays, les traditions culturelles relayées par les systèmes fiscaux encouragent le mécénat, et l'ignorent dans tel autre. La variété de forme de la « citoyenneté d'entreprise » est inépuisable mais pas

5. Voir <<http://www.opensecrets.org/industries/indus.asp?Ind=E01>>

Pour le Royaume Uni, voir <<http://www.electoralcommission.org.uk/regulatory-issues/legdonpoliticalparty.cfm>>

toujours lisible pour les actionnaires ni à leur goût⁶. Elle n'assure pas de réponse aux besoins d'information et de régulation d'un marché mondial de plus en plus ouvert, de plus en plus étendu, mais non gouverné et sur lequel les acteurs sociaux n'ont pas de prise institutionnelle. L'approche compassionnelle, âge premier de la responsabilité, ne convainc pas face aux dumpings sociaux et environnementaux que peuvent provoquer ou subir les entreprises elles-mêmes. Pressentant cette difficulté, le livre vert de la Commission européenne⁷ mentionne que la responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre propre l'environnement « au-delà de la loi ». Dans cette perspective, la responsabilité sociale serait l'engagement à porter les relations que la firme entretient avec ses parties prenantes au-delà des failles ou des insuffisances des systèmes réglementaires. Mais comment ? La notion d'engagement avec les parties prenantes ressemble à un tonneau des danaïdes : salariés et syndicats, clients et consommateurs, riverains et communautés, pouvoirs publics, fournisseurs, concurrents, ONG, générations futures, minorités, populations de régions ou de pays pauvres ou ressortissants de pays autoritaires... Avec qui, pour qui agir en priorité, rétorquent les managers ? Tous les *stakeholders* ? Individus et collectifs, organisés ou non, actuels ou futurs, concrets ou abstraits, hostiles, concurrents ou coopératifs, agissant directement ou par voie de représentation, représentatifs ou autoproclamés ?

L'approche instrumentale, empruntant aux théories des systèmes, consistera à cartographier et hiérarchiser les parties prenantes selon leur influence réelle ou prévisible. Cependant, elle est principalement nominale et confrontée à de sérieuses limites. La firme Nike devait sans doute, de façon rationnelle, situer à l'extrême périphérie voire en dehors de sa carte des parties prenantes l'enfant travaillant pour son fournisseur de deuxième ou troisième rang. Et ce n'est pas l'enfant en question, ni la société civile ni le gouvernement de son pays qui ont dénoncé la violation par Nike des conventions internationales relatives à l'âge minimal d'accès à l'emploi. C'est un citoyen américain qui a attaqué devant les juridictions de son pays, pour publicité mensongère, une firme américaine à propos d'un abus qu'aucune juridiction mondiale ne sanctionne.

De fait, la cartographie hiérarchisant les parties prenantes des plus aux moins stratégiques peut conduire à des modèles managériaux privilégiant les parties puissantes au péril d'intérêts ou de droits fondamentaux portés par des parties

6. Lors d'assemblées générales d'actionnaires aux États-Unis il n'est pas exceptionnel qu'apparaissent des résolutions demandant la réduction des dons charitables. Exemples Assemblée générale de JP Morgan Chase & Co, une résolution demandant à l'exécutif de « Refrain from making charitable contributions » a été présentée le 25 mai 2004. Elle a recueilli moins de 5 % des votes. Idem à l'Assemblée générale de International Business Machines Corp où une autre résolution demandait un rapport sur les politiques de donation (+ de 11 % de votes favorables). Pour un tableau des résolutions aux Assemblées générales voir le site de Social Funds, <<http://www.socialfunds.com/sa/status.cgi>>

7. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, <http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html>

prenantes non prépondérantes. Cette approche marginalise les marginaux. En conséquence, une même firme privilégiera dans tel pays les dons aux partis politiques, dans tel autre pays un partenariat avec des associations de consommateurs, là la négociation collective avec des forces syndicales puissantes, ailleurs des associations environnementalistes tandis qu'elle polluera ou se refusera à la négociation collective où les failles des systèmes réglementaires le lui permettront. L'approche instrumentale de la responsabilité sociale élargit sans doute le champ matériel du *risk-management*. Sa limite est que, dissociée de la norme et notamment de celle du droit international, elle expose le pilotage stratégique à être davantage l'otage des bruits du milieu que le sujet de sa propre responsabilité.

LA RESPONSABILITÉ PAR L'ÉTHIQUE ?

Le capitalisme de marché ne repose pas sur l'intentionnalité morale, mais il démontre une capacité unique à se régénérer par intégration des oppositions et des critiques les plus radicales que le mouvement social ou la philosophie ont pu lui porter. Il n'est que de lire les programmes revendicatifs les plus audacieux du début du siècle dernier pour mesurer combien les objectifs les plus transgressifs de l'ordre libéral deviennent les leviers ordinaires de la performance des entreprises : âge minimal d'accès à l'emploi, durée du travail, hygiène et sécurité, réparation des accidents du travail et prévention des maladies professionnelles, congés payés, liberté syndicale et droit de négociation collective, non-discrimination, formation, participation, droit à l'information, etc. Le mouvement de transformation du louage de service en droit du travail a fait passer les individus, les collectifs de travail et les organisations qui les représentent de *parties prenantes externes* au statut de *parties prenantes internes et contractuelles*. Cette internalisation a été favorisée par des conventions internationales de portée universelle⁸. L'axiome selon lequel les intérêts de l'entreprise se résument à ceux de ses propriétaires prend un coup de vieux. L'idée que l'entreprise a une responsabilité sociétale, que les managers sont des mandataires de la société au sens large, ou que leur rôle d'agents des actionnaires doit être discipliné par l'intérêt général repose sur des postulats extra-économiques affirmés en des termes moraux, religieux ou politiques. Ces visions à base d'éthique de conviction peuvent bien sûr

8. La déclaration de l'OIT de juin 1998 sur les principes et droits sociaux fondamentaux au travail affirme que « l'ensemble des membres, même lorsqu'ils n'ont pas ratifié les conventions en question, ont l'obligation, du seul fait de leur appartenance à l'Organisation, de respecter, promouvoir et réaliser, de bonne foi et conformément à la Constitution, les principes concernant les droits fondamentaux qui sont l'objet desdites conventions, à savoir :

- (a) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- (b) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- (c) l'abolition effective du travail des enfants ;
- (d) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. »

sembler candides ou frivoles lorsque leurs implications financières sont marginales ou qu'elles n'ont pas de force légale. Mais elles ont pris une force matérielle croissante avec le développement de l'investissement sur filtres dits éthiques⁹. Dans la perspective éthique ou normative, l'engagement vis-à-vis des parties prenantes est une fin en soi, en vertu de *créances imprescriptibles* de la communauté humaine sur la firme. C'est contre cette vision que s'insurge Milton Friedman. « L'idée se répand, écrivait-il en 1972, que les dirigeants d'entreprise et les dirigeants syndicaux ont une responsabilité sociale allant au-delà du service de leurs actionnaires ou de leurs membres. » Sa protestation visait en particulier l'idée que les employeurs et les syndicalistes, au nom d'une responsabilité vis-à-vis de l'inflation, devraient prendre un mutuel engagement de modération respectivement sur les prix et sur les revendications salariales. Dans une économie libre, affirme-t-il, l'entreprise possède une responsabilité sociale et une seule, utiliser ses ressources et mener des activités destinées à accroître son profit dans les limites des règles du jeu, autrement dit s'engager dans la concurrence libre et ouverte sans tromperie ni fraude. De façon similaire, ajoute-t-il, la responsabilité sociale des leaders syndicaux est de servir les intérêts des membres de leurs syndicats. Et c'est la responsabilité de tous, précise Milton Friedman, que d'établir un cadre de lois tel que chacun, en poursuivant son propre intérêt soit conduit par une main invisible à poursuivre des fins non intentionnelles qui servent au mieux l'intérêt général. Car enfin, se demande-t-il, si les hommes d'affaires ont une responsabilité sociale autre que de maximiser les profits en faveur des actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Niant l'idée d'un mandat social du dirigeant d'entreprise, Milton Friedman va plus loin : des individus privés peuvent-ils s'autodésigner pour décider de ce qu'est l'intérêt général [Friedman, 1962, p. 133] ? Il récuse les déductions fiscales sur les dépenses allouées par les firmes à des causes considérées par leurs managers comme étant d'intérêt général. « Est-il tolérable que les fonctions d'imposition, de dépenses et de contrôles qui sont des fonctions publiques soient exercées par des personnes parvenues à la direction d'entreprises particulières en ayant été choisies par des intérêts strictement

9. Par exclusion d'entreprises en raison de leurs produits ou secteurs d'activité (alcool, armements, droits de l'homme, nucléaire, pollution, pornographie, tabac, etc.). La libéralisation des marchés financiers et à la montée en puissance du thème du développement durable ont sécularisé en Europe continentale l'approche religieuse de l'investissement socialement responsable. Les exemples du Fonds norvégien du pétrole ou les orientations du Fonds français des retraites (FFR) illustrent cette sécularisation. L'ISR, qu'il traduise un engagement moral sur une cause définie ou un calcul de risque, postule que l'entreprise, indépendamment des convictions personnelles de ses dirigeants, se doit de prendre en compte le précaire (la nature, la biodiversité, les intérêts des plus démunis), le lointain (les générations futures et leur avenir), le bien commun (les droits fondamentaux de la personne humaine, le patrimoine et le bien communs de l'humanité), l'intérêt général (l'ordre public économique et social mondial), prévenir les dumpings environnementaux et sociaux (sur les chaînes d'approvisionnement notamment) et faire la transparence sur son patrimoine et ses risques (lutte contre la corruption, gouvernance d'entreprise, etc.). La combinaison et la pondération de ces critères d'objectifs varient selon les fonds d'investissement.

privés ? Si les hommes d'affaires sont agents des civils plutôt que les agents de leurs *stockholders* alors en démocratie, tôt ou tard, ils seront choisis par les techniques publiques de l'élection et de la nomination ». Ce chemin, dit-il, serait une étape de la « société individuelle » vers la mainmise de l'entreprise sur l'État, *corporate-state* [Friedman, 1962, p. 136].

Les critiques les plus dures adressées à l'approche éthique de la responsabilité sociale mettent en avant, tout à la fois, le caractère techniquement improbable de l'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des parties prenantes, la subordination de la raison d'être de la firme à l'acceptabilité morale, par définition relative, de ses produits, l'indétermination du bien commun et l'absence de légitimité de dirigeants de firmes aussi bien à l'énoncer qu'à lui allouer des ressources dont ils ne sont pas les propriétaires. Elles mettent aussi en cause le postulat de l'égalité légitimité des attentes des parties prenantes. « Le mot le plus ridicule que vous entendez ces jours-ci dans les salles de conseils d'administration est *stakeholders*. Un *stakeholder* est quiconque ayant un intérêt au bien-être de l'entreprise. Ceci inclut les employés, les fournisseurs, les communautés au sein desquelles elle opère et ainsi de suite. La théorie en vogue est que le PDG doit prendre en compte tous ces gens quand il prend une décision. *Stakeholders* ! Chaque fois que j'entends ce mot j'interroge : combien ont-ils payé pour leur intérêt (*stake*) ? Les *stakeholders* ne paient pas un *penny* pour leur intérêt. Les *shareholders* paient¹⁰. »

La théorie des parties prenantes, loin d'être achevée, apporte finalement peu à l'opérationnalisation des pratiques de responsabilité sociale. À l'approche instrumentale ordonnée autour de la hiérarchisation utilitariste des parties prenantes, elle ne fournit pas de principe de classement des parties prenantes en question, ni de principe pour la conciliation de leurs intérêts. À l'approche normative de la responsabilité sociale, ordonnée par l'éthique de conviction et impliquant aussi bien le renoncement aux produits ou services jugés immoraux que l'engagement en faveur d'objectifs ou d'intérêts plus larges que la maximisation du profit, elle ne fournit pas de base opérationnelle à l'énoncé de ce qui est universellement souhaitable parmi les objectifs ou les intérêts en question. Dans un cas, la firme socialement responsable est celle qui ajuste son engagement à la pression probable de ses parties prenantes, dans l'autre elle est celle qui, faisant elle-même la part du bien et du mal, doit sans cesse s'engager indépendamment des circonstances.

MESURER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE MANAGÉRIALE

Dans une perspective managériale, la notion de responsabilité sociale ne peut se limiter à une conception doublement négative : ni obligation juridique formelle, ni supplément d'âme au business. Cette notion est un construit, autour de la dialectique de la liberté et de la prudence, entre des référentiels de performance et des

10. Al Dunlap, CEO de Scott Paper [Slinger, 1998].

référentiels de légitimité de l'action managériale. L'élargissement des responsabilités conduit à un élargissement du champ de risques note Roland Perez, « à la fois en termes d'items concernés, d'intensité, de durée et de montants financiers en jeu » [Perez, 2002, p. 11]. L'évolution des agences de notation sociale témoigne de cet élargissement. Ces agences ont eu pour premiers utilisateurs, aux États-Unis puis en Europe, des opérateurs financiers, gérants d'actifs et investisseurs à qui elles rendaient compte, d'une certaine manière par substitution, de l'opinion supposée des parties prenantes sur l'acceptabilité des produits, des secteurs d'activité et des comportements des entreprises listées dans des univers déterminés. Les premières approches étaient de type éthique, l'information collectée étant destinée à l'exclusion des firmes faisant ou pouvant faire l'objet de controverses sociétales. L'apparition des approches instrumentales fit ressentir le besoin d'une qualification de l'information orientée vers l'aptitude des systèmes managériaux à faire face, en termes de maîtrise des risques, aux attentes des parties prenantes.

Vigeo, par exemple, définit la responsabilité sociale comme un engagement managérial à la fois de prise en compte des intérêts, des droits et des attentes des parties prenantes et de reddition d'informations sur le niveau, les conditions et les résultats de l'engagement en question. L'entreprise socialement responsable est celle qui, non seulement respecte pleinement ses obligations légales et conventionnelles mais qui intègre dans ses opérations et ses politiques globales, en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, sociétales, environnementales et de transparence de sa gouvernance. Cette vision emprunte à l'approche instrumentale l'exercice de la responsabilité sociale en tant que moyen en vue d'une fin. Elle postule que la responsabilité sociale est une maîtrise de risques et un levier d'opportunités.

Le risque réputation

Il réfère à l'image de marque telle qu'elle peut être altérée ou valorisée selon la capacité de l'entreprise à faire reconnaître ses engagements, à prévenir les allégations ou répondre aux controverses relatives à ses comportements. Il peut faire considérablement varier le *goodwill* de l'organisation, son acceptabilité sociétale (approbation de son existence et de son extension, droit à licence et permis d'opérer), l'attraction des compétences, etc. La réputation est associée à une pluralité de facteurs comportementaux, qu'il s'agisse du respect des droits de l'homme, de la capacité de négociation collective, de la gestion des ressources humaines, des relations aux clients et aux consommateurs, de la sélection et des liens avec les fournisseurs, de la gestion environnementale, du mode de gouvernance, de l'engagement avec les communautés ou de l'impact des produits et services sur les sociétés et les territoires d'implantation.

Le risque cohésion

Il réfère aux mécanismes formels et perçus de régulation de la conflictualité sociale. Il s'incarne dans le degré de stabilité des relations professionnelles au sein de la firme, le niveau de satisfaction des individus et des collectifs de travail, et conduit à un niveau variable de maintien et d'amélioration des compétences. Le niveau et la régularité du dialogue social, la participation, l'accès à l'information, les conditions d'emploi, de travail, les relations professionnelles, la maîtrise des impacts des restructurations, la lisibilité des déroulements de carrière ou les politiques de formation contribuent à la construction d'une culture d'appartenance et de valeurs partagées. Les engagements en faveur du respect et de la promotion des droits humains (liberté syndicale, non-discrimination, abolition du travail forcé et du travail des enfants, respect de la vie privée et prévention des harcèlements ou des traitements dégradants) et ceux en faveur d'objectifs de protection et de valorisation des ressources humaines sont des facteurs de cohésion impactant les performances de l'entreprise.

Le risque d'efficience

Les systèmes de gestion intégrant, entre autres exemples, la prise en compte des attentes et des droits des ressources humaines, l'information aux clients et la fiabilisation des produits et services, l'efficacité des mécanismes d'audit et la transparence de la gouvernance, ou le management environnemental concourent à l'efficience globale de la firme. La maîtrise de cette

catégorie de risque trouve son retour dans la maîtrise accrue des coûts de production, l'amélioration de la productivité, la compétitivité des produits et des services, l'efficacité de l'organisation et des processus, l'innovation, la coopération, la prévention de l'obsolescence des technologies ou l'efficacité de la planification stratégique.

Le risques légaux

Des préjudices aux personnes, au milieu naturel peuvent être judiciairisés rétroactivement. Les exemples de condamnations d'entreprise du bâtiment pour contamination par l'amiante ou des producteurs de cigarettes poursuivis par des consommateurs témoignent de la capacité de parties prenantes non contractuelles à s'organiser pour faire reconnaître et réparer la lésion de leurs intérêts. Des violations de droits humains, des préjudices matériels ou moraux causés à des salariés, des clients ou des fournisseurs, des défaillances de gouvernance peuvent être éligibles à des poursuites décalées des circonstances de temps voire de lieux où elles sont intervenues.

Les risques de sécurité sur les marchés (approvisionnements entrants et sortants)

Le boom de l'externalisation et de la sous-traitance a accru la sensibilité des dimensions sociales et environnementales des chaînes d'approvisionnement. L'intégration de standards sociaux et environnementaux universellement lisibles et acceptables dans la sélection des fournisseurs est un processus managérial qui peut concourir à la sécurisation de la continuité et de la qualité des approvisionnements. De même, l'engagement en faveur de liens durables avec les fournisseurs constitue, au-delà des considérations compassionnelles, de l'intérêt bien compris. Enfin, l'engagement au respect du client (information, sécurité de produits et clarté des relations contractuelles) peut également constituer, par les effets induits sur la fiabilité et la confiance accordée aux produits et services, un facteur de sécurité sur les marchés.

Les risques de transparence

La reddition d'informations tangibles est la condition, en de nombreux cas, de la matérialité de l'engagement en faveur d'objectifs de responsabilité sociale. L'absence ou la faiblesse de cette reddition peut être perçue comme une absence d'engagement. À titre d'exemple, l'affirmation que l'entreprise « privilégie » les politiques de formation n'a d'objectivité que par la lecture non seulement des montants dédiés à cette fin mais aussi de leur allocation par catégories de salariés, unités de travail, filiales, etc. Il en sera de même pour les objectifs relatifs par exemple à la non-discrimination, à la négociation collective (contenus et niveaux des accords collectifs, population couverte par les accords), à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles, à la lutte contre la corruption, aux critères dévolus aux directions des achats, aux mécanismes de rétribution des dirigeants, aux réductions des pollutions, etc. Le risque de transparence réfère à la capacité d'associer à des objectifs déterminés une reddition de données vérifiables associées à une explication satisfaisante de leur mode d'élaboration, de collecte, de consolidation et d'interprétation.

Ces risques ont la particularité d'être orphelins. On ne rencontre pas de « direction de la réputation¹¹ », de « département de l'efficience » ni de « service de la cohésion » pas plus que des bureaux de la « transparence ». Leur gestion sollicite un pilotage stratégique et ils se rattachent primordialement à la fonction dirigeante. Ce sont des risques difficiles à provisionner en termes comptables et peu assurables auprès de tiers. Il est cependant difficile d'en nier les conséquences dommageables ou au contraire les contributions aux performances et la

11. Les fonctions de communications gèrent habituellement les aspects d'image mais non des processus managériaux affectant le risque d'image.

viabilité des entreprises, selon le niveau de maîtrise des facteurs auxquels ils sont associés. Or ces facteurs ne sont pas de nature technique au sens étroit du terme. Et c'est ici que se retrouve l'enjeu de la validité normative de l'engagement managérial. Dans une économie globale, en effet, certaines attentes sociétales, certains droits et intérêts sont opposables aux entreprises, indépendamment de leur contractualisation, et de la puissance des parties prenantes qui les portent.

UN RÉFÉRENTIEL D'OBJECTIFS NORMATIFS

Toute attente de toute partie prenante à l'égard d'une entreprise ou d'une organisation est en soi légitime. D'aucun, individu, syndicat ou ONG, pourrait militer pour que prévale, au niveau d'une entreprise déterminée et de toutes ses implantations à travers le monde, le principe d'un salaire égal pour un travail égal. Pourquoi, après tout, un ingénieur dans tel pays du tiers monde percevrait-il, à qualification, productivité et activité égales, un revenu salarial plusieurs fois minoré par rapport à son homologue travaillant pour la même firme dans un pays avancé ? Mais cette attente n'est pas, en l'état du droit public international, opposable aux entreprises ni aux États. Une distance sépare l'infinie légitimité des attentes sociétales et leur opposabilité aux entreprises. Cette distance paraît plus ou moins soutenable selon les rapports de forces sociaux dans des contextes historiques donnés. Plutôt qu'une hiérarchisation nominale des parties prenantes, un référentiel de mesure de la responsabilité sociale a pour noyau dur l'inventaire des principales finalités rendues opposables aux entreprises par de la norme publique internationale. Ces finalités se hiérarchisent par contextualisation sectorielle compte tenu de la nature de leur impact sur les parties prenantes et du degré de vulnérabilité de ces dernières, avec un primat aux droits fondamentaux, aux libertés de la personne, aux intérêts essentiels des salariés, à la sauvegarde des systèmes vitaux de l'environnement, aux fondamentaux de la gouvernance orientée vers la transparence, à la lutte contre la corruption, à l'intégration des standards sociaux et environnementaux dans les chaînes d'approvisionnement et de sous-traitance, ainsi que vers la contribution au développement économique et social des territoires d'implantation. Contrairement à une idée répandue, ces normes et la jurisprudence à laquelle elles donnent lieu ne sont pas des *minima* dérisoires mais des règles impliquant une capacité de veille sur les attentes émergentes, et des engagements à leur égard déployé par des processus tangibles d'amélioration continue¹². Ce *corpus* normatif donne lieu à des principes

12. Exemples : la non-discrimination est un moyen de l'égalité et non une fin ; l'égalité, en tant que droit fondamental de la personne, est un objectif que nul ne peut se targuer, nulle part, d'avoir réalisé ou garanti. Les critères de la non-discrimination s'élargissent avec les transformations culturelles et politiques. C'est progressivement que la jurisprudence des organes de contrôle de l'ONU et de l'OIT a par exemple affirmé l'orientation sexuelle ou les limites supérieures d'âge comme des facteurs de discrimination à proscrire, ceux-ci ne figurant pas dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, ni dans les pactes de 1966, ni dans les conventions de l'OIT relatives à la non-discrimination.

d'action (prescriptions) dynamiques, regroupés en objectifs de responsabilité sociale. Ces objectifs constituent des critères d'évaluation (voir encadré). Le niveau de performance managériale observé sur chaque critère traduit un niveau d'engagement déterminé au regard des attentes, des droits ou des intérêts opposables des parties prenantes qui les portent.

Les droits humains

- respect, prévention des atteintes et des actes de complicité d'atteinte, promotion des droits humains fondamentaux,
- respect de la vie privée, du droit à la sûreté, à la sécurité, prévention des traitements inhumains, cruels ou dégradants, etc.,
- respect des droits humains fondamentaux sur les lieux de travail : respect de la liberté syndicale et promotion du droit de négociation collective, Non-discrimination et promotion de l'égalité des chances et des traitements, élimination des formes de travail proscrites (travail des enfants, travail forcé).

Les ressources humaines

- amélioration continue des relations sociales : promotion du dialogue social, promotion de la participation des salariés (accès à l'information, participation aux résultats et la décision),
- valorisation des emplois et des compétences : gestion maîtrisée des restructurations (information des représentants des salariés et étude des plans de reclassement...), promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité (il faut que la PP salariée doit être au moins aussi employable à sa sortie de l'entreprise qu'à son entrée),
- qualité des conditions générales de travail : qualité des systèmes de rémunération, amélioration des conditions de santé-sécurité, respect et aménagement du temps de travail.

L'environnement

- prise en compte stratégique de l'environnement : définition de la stratégie environnementale, prise en compte des risques de pollutions accidentelles, offre de produits et services « verts », prévention des risques d'atteinte à la biodiversité,
- prise en compte de l'environnement dans la fabrication et la distribution du produit : maîtrise des impacts sur l'eau, maîtrise des consommations d'énergie et réductions des émissions polluantes, maîtrise des impacts sur l'air, maîtrise et amélioration de la gestion des déchets, maîtrise des niveaux de pollutions locales, maîtrise des impacts liés à la distribution/transport,
- prise en compte de l'environnement dans l'utilisation et l'élimination du produit : maîtrise des impacts liés à l'utilisation et à l'élimination du produit ou du service.

Les relations clients/fournisseurs

- client : sécurité du produit, information clients, orientation des contrats,
- fournisseurs, sous et cotraitants : coopération durable avec les fournisseurs, intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d’approvisionnement, intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d’approvisionnement,
- respect des règles du marché : Prévention de la corruption, Prévention des pratiques anticoncurrentielles.

L’engagement sociétal

- impact de l’activité de l’entreprise sur le territoire d’implantation : engagements en faveur du développement économique et social du territoire d’implantation,
- comportement sociétal de l’entreprise : prise en compte de l’impact sociétal attaché aux produits/services développés par l’entreprise, contributions de l’entreprise à des causes d’intérêt général.

Le gouvernement d’entreprise

- conseil d’administration (CA) : équilibre des pouvoirs et efficacité du CA,
- audit et mécanismes de contrôle,
- droit des actionnaires : engagement avec les actionnaires et structure de l’actionnariat,
- rémunération : détermination des rémunérations des principaux dirigeants.

UN RÉFÉRENTIEL D’ÉVALUATION DU PILOTAGE ET D’INFORMATION SUR LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES

Le chemin d’analyse modélisé par Vigeo postule que les objectifs de responsabilité sociale (critères d’évaluation) constituent des facteurs de risques convertibles en performance de réputation, de cohésion, de sécurité juridique, de sécurité sur les marchés, d’efficacité et de transparence.

Le système de collecte des données permet également de produire une information sur les risques « éthiques » pouvant découler de produits ou secteurs (tabac, alcool, armements, etc.) sujets à controverse. L’agence en tant que telle ne procède ni à des exclusions ni à de la labellisation. Elle fournit un service d’informations à des opérateurs financiers et des investisseurs ayant chacun ses propres priorités et préférences sociétales.

Sur chaque critère, le système de pilotage de l’entreprise sous revue est décomposé en trois niveaux analytiques (items) : les politiques, le déploiement et les résultats. Chaque niveau est lui-même segmenté en angles d’approches, cha-

cun structurant un questionnement précis. L'instruction du questionnement permet d'ordonner les informations recueillies sur des échelles de notation associées à des scores conventionnels. L'information est collectée, sur base déclarative, d'abord dans le corpus rendu public par l'entreprise et ses parties prenantes puis, autant que de besoin, et que possible, auprès de l'entreprise en question et des représentants des parties intéressées par chacun des critères d'évaluation.

Les politiques

L'analyse donne lieu à une opinion sur la pertinence des engagements observés par rapport aux objectifs opposables. Nous postulons que la pertinence conjugue :

- la visibilité des principes, des valeurs et des objectifs ;
- le niveau d'adéquation de leurs contenus par rapport aux objectifs rendus opposables par la ou les normes internationale(s) applicables et le contexte sectoriel ou territorial ;
- un portage lisible et adéquat par une instance managériale.

Le déploiement

Plusieurs angles d'approches concourent à l'opinion sur la cohérence du déploiement des objectifs :

- la matérialité des dispositifs dédiés à la réalisation des objectifs managériaux relatifs au critère sous revue : existence, formalisation, contrôle de procédures ; formation ; ressources humaines, ressources financières ;
- la couverture par les dispositifs identifiés des objectifs et des processus opposables ;
- le périmètre de diffusion des dispositifs observés (siège, pays d'origine, filiales, etc.) ;
- la reddition d'information : existence, champ du reporting.

Les résultats

L'opinion sur l'efficacité des résultats s'appuiera sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, notamment :

- les données du reporting à travers une batterie d'indicateurs sectoriels et thématiques spécifiques (taux d'accidents, taux d'emplois, etc.) ;
- les controverses ou allégations dont l'entreprise peut être l'objet, leur contenu ou gravité et son comportement vis-à-vis de ses parties prenantes dans ces circonstances ;
- la capacité ou l'engagement à intégrer les résultats dans la redéfinition des objectifs ;

– la tendance des indicateurs observés au cours d’une période déterminée, généralement deux à trois ans.

L’angle d’approche constitue l’unité de notation sur une échelle à quatre niveaux

CONCLUSION

Les visions de la responsabilité sociale hiérarchisant les parties prenantes ont pour principale limite leur nominalisme davantage orienté vers les puissants titulaires d’intérêts que vers les intérêts fondamentaux des gens et de la planète. À l’inverse, les modèles dits éthiques, tenant la prise en compte des parties prenantes comme une fin en soi, soulèvent de fortes critiques sur l’opérationnalisation voire sur les fondements des normes morales qu’ils invoquent.

Entre ces deux modèles, la troisième voie est un changement de paradigme. La responsabilité sociale, qu’il s’agisse de conviction ou de nécessité, dynamise les référentiels managériaux classiques par des référentiels d’objectifs sociétaux et de gouvernance permettant d’élargir les notions de performance et de valeur à des items stratégiques qui ont longtemps été tenus pour non conventionnels car immatériels : la réputation, la cohésion interne, l’efficacité, la sécurité juridique, la sécurité sur les marchés, la transparence. Ces items sont des risques managériaux découlant des attentes, des droits fondamentaux et des intérêts des parties prenantes. Leur opposabilité dé-moralise¹³ la responsabilité sociale des entreprises et la transforme en vecteur de réalisme et de progrès.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CHANDLER A. D (1977), *The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge (tr. fr. Economica, Paris, 1988)
- CHARREAUX G. et DESBRIÈRES P. (1988), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Fin. Contr. Strat.*, vol. 1, n° 2, juin, p. 57-88.
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.FER
- PEREZ R. (2002), « À propos de responsabilité globale en management », *Communication à la IX^e journée François Perroux*, Fondation François-Perroux et Association lyonnaise des amis de François Perroux, Lyon, 10 décembre 2002.
- SLINGER G. (1998), « Spaning the Gap : the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance », *ESRC, Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper*.

13. Je remercie Maria Bonnafous-Boucher qui l’a utilisé dans l’une de nos discussions de m’avoir prêté l’expression : « démoraiser la responsabilité sociale »

Vigeo



Fondée en juillet 2002 par Nicole Notat - ancienne dirigeante d'un des principaux syndicats français, la Confédération Française du Travail (CFDT) - Vigeo, qui affiche des ambitions européennes, s'est vue apporter par son actionnaire de référence, la Caisse des Dépôts et Consignations (qui détient 39% des actions) les actifs de l'agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale, Arese. Selon de récentes informations, Vigeo serait le leader en France de la notation sociale avec 45% de parts de marché.

Nicole Notat

Une approche originale

Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo revendique un modèle innovant dans la recherche et l'analyse des entreprises, puisqu'elle veut s'adresser à la fois aux entreprises et aux investisseurs, à travers deux produits phares :

- La notation déclarative des entreprises de l'Eurostoxx 600, en direction des investisseurs, ainsi que sa déclinaison, le contrôle de portefeuille
- La notation sollicitée par les entreprises

A noter que les analystes sont répartis en quatre pôles sectoriels:

- Industrie,
- telecoms-medias-technologies,
- biens et services de consommation courante,
- finance

La notation déclarative

« mesure le degré auquel l'entreprise prend en compte les enjeux de responsabilité sociale pour définir et déployer sa stratégie par rapport à son secteur », selon la terminologie de Vigeo.

Pour ce rating pour lequel un des quinze analystes prend en charge l'ensemble de l'évaluation d'une entreprise donnée - Vigeo analyse l'information publique disponible sur une entreprise et celle obtenues par auprès de l'entreprise elle-même via des contacts avec celle-ci ainsi qu'avec ses parties prenantes. A travers une batterie de 298 indicateurs et un référentiel générique de 38 critères de responsabilité, il s'agit de scruter six domaines :

- les relations clients fournisseurs
- les droits de l'homme
- l'engagement sociétal
- l'environnement
- le gouvernement d'entreprise
- les ressources humaines

La notation sollicitée

« consiste, à partir d'un recueil d'éléments tangibles (fait avérés, documents et rapports, indicateurs...) à analyser, à apprécier et à noter les performances sociale, environnementale et sociétale des entreprises », selon la définition qu'en donne Vigeo. Le produit a pour ambition de « faire émerger un standard de référence d'évaluation transparent et opposable ».

Cette notation, effectuée par 7 "auditeurs", permet entre autres à l'entreprise d'avoir une photographie de ses performances et des améliorations qu'elle doit apporter pour répondre aux objectifs de sa responsabilité sociale, tout en mesurant le degré d'efficience et d'efficacité des politiques RSE mises en oeuvre.

A noter que Vigeo publie et maintient l'Aspi Eurozone, un indice boursier sur les performances développement

durable des entreprises de la zone euro.

Coordonnées

- Adresse : Les Mercuriales - Tour du Levant - 40 rue Jean Jaurès - 93170 Bagnole - France
- Téléphone : +33 1 49 72 46 00
- Fax : +33 1 49 72 46 10
- Contact