

La performance responsable des entreprises : les auditer pour aider aux progrès et les noter pour faciliter les choix des investisseurs

DES OUTILS DE LA
PERFORMANCE SOCIÉTALE
ET ENVIRONNEMENTALE

Les « parties prenantes » sont les représentants de multiples intérêts qui vont au-delà de ceux des propriétaires de l'entreprise ; elles incluent les salariés, les consommateurs, les associations, les Pouvoirs publics, les ONG... Ces parties prenantes ont ouvert de nouveaux débats et créé de nouveaux rapports de force. Pour l'entreprise, cette situation engendre certains risques. *A contrario*, une démarche de responsabilité sociale ouvre pour l'entreprise des opportunités d'innovation et de différenciation qui ne sont pas neutres pour sa création de valeur.

Les « fonds éthiques » (qui privilégient les considérations morales) et les « fonds socialement responsables » (qui considèrent que l'attention apportée à la responsabilité sociale est gage d'un bon développement) sont des exemples d'opérateurs attentifs aux engagements des entreprises dans lesquelles ils peuvent investir.

De manière générale, l'agence Vigeo agit à l'intention des gestionnaires d'actifs en mesurant le degré de maîtrise, par les entreprises, de leurs externalités sociales et environnementales. Dans certaines conditions, encadrées sur le plan déontologique, une agence comme Vigeo peut aussi conseiller et/ou auditer les entreprises.

par Nicole NOTAT*

* Présidente de Vigeo.

La réflexion sur l'entreprise se cherche et se renouve. Les attentes, aussi. De nouveaux questionnements voient le jour, portant sur les comportements de l'entreprise et sur leurs impacts sur celles et ceux qui la composent, sur son environnement naturel, sur les sociétés et les territoires qui l'accueillent... Sa gestion et son activité soulèvent des préoccupations qui concernent un large éventail de parties prenantes (actionnaires, salariés, syndicats, consommateurs, opinion publique et Pouvoirs publics, ONG...) susceptibles de lui demander des comptes. L'entreprise est ainsi confrontée à des critiques portant sur le sens et sur les valeurs.

Si certains dirigeants porteurs du concept de « l'entreprise citoyenne » ou d'une vision de la performance conjuguant l'économique et le social ont, en quelque sorte, été les précurseurs de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (la RSE), il est juste de remarquer que c'est la pression externe qui a provoqué une prise de conscience chez les dirigeants des entreprises cotées et leur mise en mouvement.

L'interpellation de grandes ONG organisées au niveau international les sommant de rendre des comptes a joué un rôle majeur. Le risque de controverses, de campagnes médiatiques sur des thèmes sensibles (comme ceux des droits de l'Homme ou des atteintes à un développement durable prenant en compte l'intérêt des générations futures) a été perçu par les dirigeants comme une vraie menace pour la réputation et l'attractivité de leur firme.

C'est un curieux paradoxe qui veut qu'en plein essor de la libéralisation des marchés et de la globalisation de l'économie, en plein boum des retours sur investissement rapides et élevés, les entreprises aient été rattrapées par la question de leur responsabilité sociale et environnementale... La brutalité avec laquelle la crise a percuté l'économie et engendré des dégâts sociaux a donné une nouvelle acuité à cette problématique.

Dans ce contexte, il est intéressant d'observer comment le concept de RSE, dépassant l'approche morale historique, a progressivement pris forme et selon quel mécanisme il s'est incarné, d'abord dans la rhétorique et dans les valeurs, puis dans la communication, pour enfin faire son entrée dans la stratégie et les opérations des organisations. Quel rôle la notation sociale, à laquelle Vigeo se consacre, joue-t-elle, dans ce domaine ?

DE LA RESPONSABILITÉ PAR LES VALEURS À LA CRÉATION DE VALEURS PAR LA RESPONSABILITÉ

Il y a eu le temps de la production de codes d'éthique et de chartes de valeurs visant à témoigner de « l'état d'esprit » dans lequel chacune et chacun, dans sa fonction, était invité(e) à se conduire. L'objectif était à la fois de promettre et de susciter un comportement col-

lectif qui soit ordonné autour d'une morale commune. Et, dans cette morale censée fédérer les équipes, l'entreprise tout entière devait se reconnaître. Concrètement, cela revenait à un appel lancé par les dirigeants à la responsabilité individuelle des managers et des salariés, *via* un mécanisme d'adhésion.

Cette approche s'est révélée insuffisante quand il a fallu, parfois sous la contrainte réglementaire, rendre compte des comportements aux plans social et environnemental à des parties prenantes attentives à la sincérité des engagements et à la tangibilité des résultats. Après le recueil improvisé de faits épars, d'indicateurs consolidés à la hâte ou d'actions symboliques, ont vu le jour des efforts de *reporting* et des dispositifs d'intégration des questions de responsabilité sociale. On ne se contente plus de communiquer, on commence à rendre compte de façon plus détaillée et plus fiable. C'est le temps de l'apparition de responsables ou de directions du développement durable.

S'installe alors l'idée que la responsabilité sociale invite l'entreprise à s'intéresser à ses *stakeholders* et à les écouter : ces parties ne possèdent pas nécessairement des titres de propriété, mais l'expression de leurs droits et de leurs intérêts monte en puissance.

Certaines entreprises vont alors s'attacher à mieux connaître ces parties prenantes influentes (et parfois bruyantes) qui s'invitent à un autre tour de table. C'est l'approche de la RSE « par les parties prenantes ». Il s'agit de les connaître et de les reconnaître, d'ouvrir avec elles un dialogue direct ou indirect, de porter attention à leurs causes, à leurs demandes, pour prévenir des menaces ou des controverses pour, parfois, en faire, aux côtés des syndicats représentatifs de la partie prenante constituée par les salariés, des partenaires pour certaines actions.

Cette démarche est, à l'évidence, à encourager ; elle ouvre l'entreprise aux acteurs de la société et, à travers eux, aux débats et aux rapports de force qui la traversent.

Personne n'a cependant la naïveté de croire qu'une firme va pouvoir achever sa stratégie en matière de développement durable et épuiser sa responsabilité sociale, environnementale et sociétale à partir du seul recueil (aussi bienveillant soit-il) des expressions des quelques parties prenantes qu'elle aura écoutées ou consultées. La responsabilité sociale n'est pas qu'une somme de transactions de gré à gré entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le volontarisme partenarial est certes un progrès, par rapport à l'époque des chartes et des codes unilatéraux. Mais ce volontarisme ne suffit pas à ouvrir le chemin de la prise en compte des attentes, des intérêts et des droits des parties prenantes « sans voix », sans organisation, et parfois, même, des parties tenues au silence, dans de nombreuses régions du monde. Et qui peut valablement prétendre conclure des engagements de responsabilité sociale au nom des « générations futures », celles-là même au nom desquelles la notion de développement durable fonde sa légitimité ?

Les entreprises les plus sérieuses ont compris que leur responsabilité sociale consiste, au préalable, à inventorier rigoureusement des enjeux attachés à leur secteur d'activité et à leurs zones d'implantation et à en garantir la prise en compte en s'appuyant sur des stratégies et des processus managériaux clairs et mesurables.

Cette démarche, qui requiert un engagement explicite des dirigeants, vise l'intégration et la diffusion de principes et d'objectifs précis dans toutes les activités, dans toutes les fonctions, dans toutes les entités composant une entreprise ou un groupe.

A négliger la maîtrise des externalités de ses activités sur ses parties prenantes (ses salariés, l'environnement, ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, les communautés locales...), l'entreprise met en danger sa réputation, ainsi que l'attractivité de ses produits et de sa marque. *A contrario*, une démarche stratégique et managériale de RSE lui ouvre des opportunités d'innovation, de différenciation et d'attractivité, qui ne sont pas neutres pour sa création de valeur.

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (établis pour la première fois en 1976), les engagements du « Global Compact » (proposé par le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan lors du Forum de Davos, en 1999), la « soft law » internationale... relèvent de cette vision.

On mesure combien celle-ci infléchit considérablement la vision étriquée qui place l'entreprise au service prioritaire et court-termiste de ses financeurs. Elle s'écarte du « gadget marketing » et de toute approche impressionniste et sélective.

L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE : VERS UN EFFET STRUCTURANT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

« L'investissement socialement responsable » (ou ISR) intègre dans les analyses qui président à ses choix d'investissement des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en complément des critères financiers.

Les motivations de ces investisseurs sont bien illustrées par les « principes de l'investissement responsable » (dont plus de sept cents investisseurs sont, aujourd'hui, signataires au niveau mondial) (1). Elles s'appuient sur l'idée que « les facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance auront à plus ou moins long terme un impact sur la sécurité et la rentabilité des placements ».

Nous allons voir que, dans la pratique, plusieurs démarches cohabitent.

LES FONDS ÉTHIQUES

Les fonds dits « éthiques » sélectionnent leurs titres de placement sur des critères qui excluent certains produits ou certaines activités (tabac, armement, nucléaire, jeux, pornographie...) ou de mauvaises pratiques d'entreprises (atteintes aux droits de l'Homme, activités dans des pays soumis à des régimes dictatoriaux...). Les fonds éthiques, nés aux États-Unis au début du siècle dernier, demeurent encore le fait d'investisseurs (collectifs ou individuels) soucieux de se comporter en conformité avec leurs convictions morales.

LES FONDS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Deux grandes pratiques de sélection se détachent : les « positive stock selection » et les « best-in-class ». Les premiers reposent sur la présomption que la notion de développement durable va induire, sur les marchés, des changements structurels dont certaines industries devraient bénéficier (les secteurs de l'eau, de l'assainissement et de l'élimination des déchets, les énergies renouvelables, la santé et les transports publics...) Avec les seconds, les « best-in-class », l'objectif est ici d'identifier les entreprises les plus avancées de leur secteur en matière de performance et de maîtrise des risques ESG, en complément de l'analyse financière traditionnelle, pour les rendre éligibles aux fonds ISR. Cette dernière démarche est très développée en France.

Les fonds dits « engagés », courants dans les pays anglo-saxons, pratiquent pour leur part un « activisme (ou dialogue) actionnarial », qui peut aller de contacts et de « pressions » sur l'entreprise jusqu'au vote de résolutions en assemblée générale en faveur de modifications des comportements de l'entreprise en matière sociale, environnementale ou de gouvernance.

Mais tous convergent vers l'idée que les paramètres financiers classiques ne suffisent pas pour rendre compte de la capacité d'une entreprise à garantir de la valeur durable ni pour détecter des signes de risques ou d'opportunités à moyen terme. Ils modifient ainsi l'horizon d'investissement sur lequel est fondée l'attente de rentabilité, en s'inscrivant dans le moyen et long terme. Ils favorisent l'investissement au service d'un nouveau mode de croissance intégrant la triple dimension économique, sociale et environnementale du développement durable.

Le développement de l'ISR est continu, depuis une dizaine d'années ; il reste de vraies marges pour qu'il perde son caractère de niche et s'intègre pleinement dans les pratiques d'investissement.

L'objection du risque d'une sous-performance de la rentabilité ayant été levée, rien ne s'oppose plus à son franc et crédible développement, qui constituera un

(1) Cf. <http://www.unpri.org/principles/french.php>.

véritable levier pour le développement de la responsabilité sociale des entreprises elles-mêmes.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE SE MESURE

Nous postulons que la tangibilité de l'engagement de l'entreprise commande le niveau de maîtrise de ses risques de responsabilité sociale et détermine la capacité managériale à les transformer en leviers de performance. Dans cet esprit, les entreprises sont de plus en plus tenues d'informer sur leurs objectifs et sur leurs résultats sociaux, sociétaux et de gouvernance (c'est d'ailleurs une obligation légale, en France). L'accélération de ce mouvement suscite un fort besoin de consolidation de données objectivables et comparables.

Vigeo mesure le degré d'engagement et de maîtrise, par l'entreprise, de ses externalités sociales et environnementales, à l'intention des investisseurs et gestionnaires d'actifs engagés dans des démarches d'investissement socialement responsable ; ainsi, aujourd'hui, 1 600 multinationales européennes, asiatiques et américaines sont sous revue de Vigeo Rating.

L'agence accompagne également des entreprises (cotées ou non) qui sollicitent une aide au pilotage de leurs objectifs de responsabilité sociale.

Cette double activité, assumée, mais potentiellement porteuse de conflits d'intérêts, s'exerce dans de strictes conditions de sécurisation des systèmes d'information et de séparation des équipes spécifiquement dédiées à l'un et l'autre de ces services.

La méthodologie de Vigeo est elle-même régulièrement audité par un tiers expert de l'AICSRR (*Association for independant corporate sustainability & responsibility research*) et l'agence est certifiée en matière de qualité et d'indépendance de son activité de *rating*.

INSTITUTIONS INTERNATIONALES : DES OBJECTIFS NORMATIFS DE PLUS EN PLUS CIBLÉS SUR LES ENTREPRISES

La fiabilité de toute mesure dépend de l'intelligibilité de son référentiel. Vigeo a construit son référentiel sur la base des normes publiques internationales et des conventions édictées par les institutions internationales (OIT, ONU, OCDE...).

Certes, le droit international public, conçu par les Etats et pour l'organisation de leurs relations, ne connaît pas directement les entreprises. Mais d'importantes organisations internationales ont produit à leur sujet, et à leur intention, des instruments qui ne sont pas contraignants, mais dont les principes et les dispositions jouent, peu à peu, un rôle normatif. Le mouvement a été initié en 1976 par l'OCDE au

moyen des « *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* ». L'année suivante, le Conseil d'administration de l'OIT adoptait une importante « *Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* ». Ces deux instruments énumèrent les responsabilités de l'entreprise au regard de l'environnement, des politiques positives de l'emploi et de valorisation des ressources humaines, du respect des droits de l'Homme et des normes du travail, de la gouvernance transparente et du développement des territoires et des pays d'accueil. Ils ont été actualisés en 2000, pour insister sur les droits fondamentaux de la personne au travail. Le Parlement européen a également adopté, en 1999, un « *Code de conduite à l'intention des entreprises européennes opérant dans les pays en développement* », qui insiste sur les responsabilités sociales et environnementales de celles-ci. Vigeo a défini un référentiel comportant près de 40 critères d'analyse opposables, structurés en objectifs d'action managériale concrets et répartis en six domaines :

- l'amélioration continue des relations professionnelles, des conditions d'emploi et de travail ;
 - le respect des droits humains :
 - sur les lieux de travail (respect de la liberté syndicale et promotion de la négociation collective, prévention de la discrimination et promotion de l'égalité, élimination des formes de travail proscrites),
 - dans la société (prévention des traitements inhumains ou dégradants de type harcèlement moral ou sexuel, protection de la vie privée et des données personnelles) ;
 - la protection de l'environnement (mise en place d'une stratégie managériale appropriée, éco-conception, protection de la biodiversité, maîtrise des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits ou des services) ;
 - la maîtrise des comportements sur les marchés (prise en compte des droits et intérêts des clients, intégration des standards sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, prévention de la corruption et loyauté des pratiques contractuelles) ;
 - l'efficacité du gouvernement d'entreprise (assurance de l'indépendance et de l'efficacité du conseil, efficacité et efficacité des mécanismes d'audit et de contrôle, respect des droits des actionnaires (notamment des minoritaires), transparence de la rémunération des dirigeants) ;
 - l'effectivité de l'engagement sociétal (contribution au développement du territoire et de ses communautés, accessibilité des produits et services, contribution transparente à des causes d'intérêt général).
- Chaque critère du référentiel est adapté au secteur d'activité concerné et pondéré au regard de trois facteurs : la nature de l'objectif (mesurée selon l'importance de sa contribution à la protection des droits fondamentaux ou des systèmes vitaux), la vulnérabilité des parties prenantes (mesurée selon leur capacité, dans le secteur considéré, à obtenir garantie ou répa-

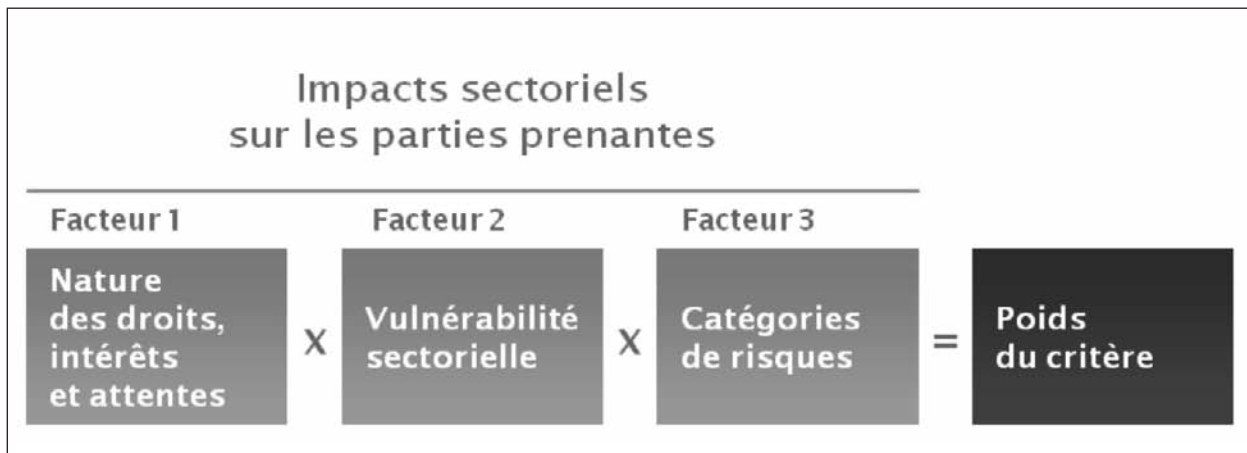


Figure 1 : Impacts sectoriels sur les parties prenantes.

ration de leurs droits) et les risques encourus (positivement ou négativement) par l'entreprise en fonction de son degré d'engagement en faveur des objectifs définissant le critère sous revue (voir figure 1).

UN RÉFÉRENTIEL DE MANAGEMENT ORIENTÉ VERS L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PERFOR- MANCES

L'analyse abordera les critères du référentiel comme autant de facteurs de risques, segmentés en trois

niveaux d'évaluation du système managérial : la pertinence des politiques (L), la cohérence de leur déploiement (D) et leur efficacité (R).

La notation se construit :

- par l'instruction d'un questionnaire selon neuf angles d'approche : la visibilité, l'exhaustivité et le portage des objectifs, la matérialité, la couverture, la diffusion pour le déploiement, l'existence d'indicateurs, l'existence de controverses et la tendance observée dans les résultats (voir figure 2),

- puis, par la distribution des scores obtenus sur une échelle correspondant à une typologie de pratiques organisée en quatre niveaux (voir figure 3).

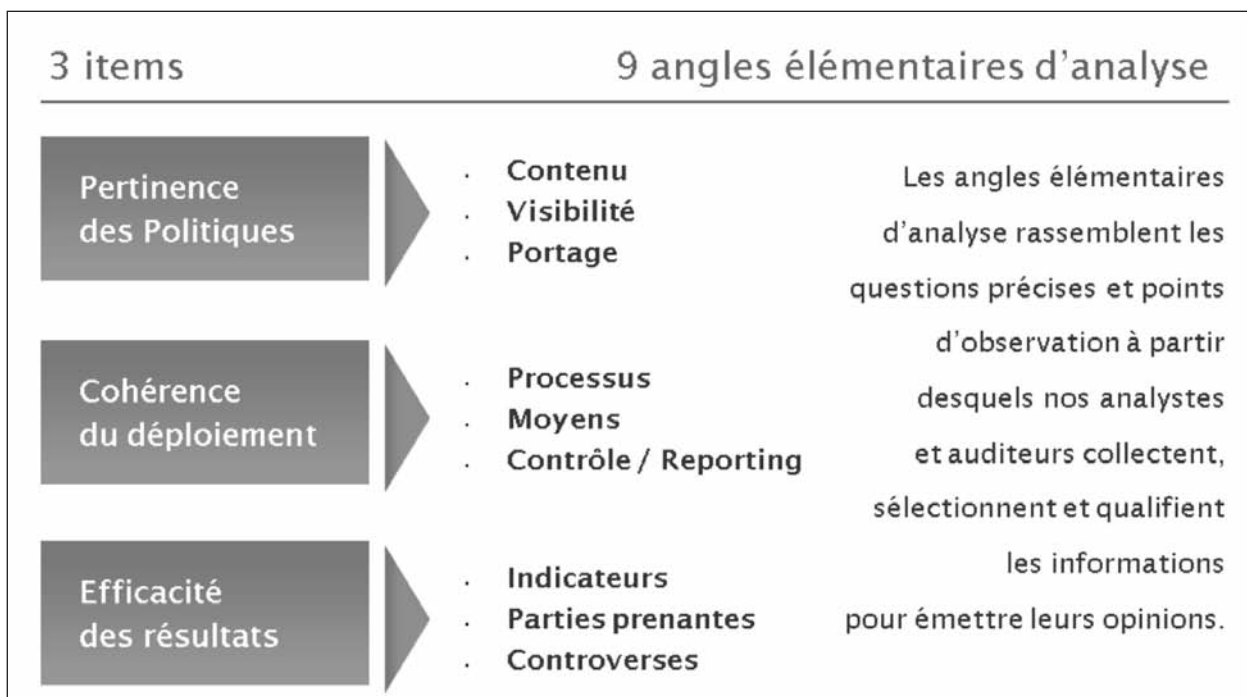


Figure 2 : 9 angles élémentaires d'analyse.





Figure 3 : Typologie des pratiques en fonction du niveau d'engagement.

L'ÉTABLISSEMENT DU RATING SECTORIEL

Le *rating* classe chaque entreprise par rapport à son secteur et sur la base des six domaines précités, selon cinq classes de *rating* (établies sur la base des scores obtenus par chacune des entreprises).

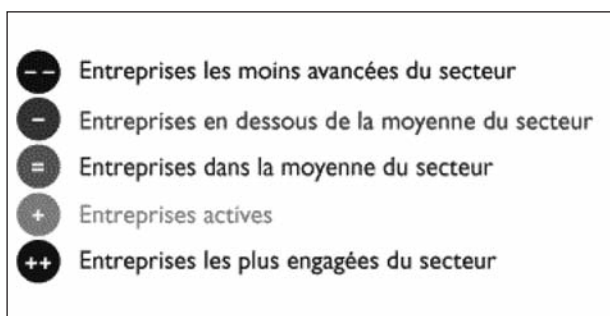


Figure 4 : Les cinq classes de *rating*.

L'INFORMATION : LA MATIÈRE PREMIÈRE DE LA NOTATION SOCIALE

Dans une étude portant sur plus de 700 entreprises européennes, Vigeo a examiné la disponibilité des informations utiles à la mesure de leur responsabilité sociale sur la période 2007-2009 (2). La capacité des entreprises cotées à dépasser les généralités, sur ce sujet, est très inégale. Les données exprimant leurs intentions sont beaucoup plus nombreuses que les descriptions factuelles des procédures, des moyens ou des systèmes de contrôle dédiés à leur concrétisation. L'information varie aussi, dans de grandes proportions, selon les sujets : les données relatives à la gouvernance représentent, en volume, plus du double de celles intéressant la négociation collective. L'exhaustivité, la clarté et la précision des indicateurs varient également selon les secteurs et les pays.

(2) On pourra en consulter les résultats sur <http://www.vigeo.com>.

Cependant, même dans les pays dépourvus de législation (c'est le cas de la majorité des pays en Europe) et dans les secteurs les moins accoutumés à la production d'informations sur la responsabilité sociale, certaines entreprises portent la disponibilité et la transparence de leurs indicateurs à des niveaux très élevés. L'hétérogénéité constatée pourrait se réduire, si la consultation récemment lancée par l'Union européenne débouchait sur une obligation de *reporting* ESG en Europe.

CONCLUSION : DE MULTIPLES INITIATIVES PEUVENT SE REJOINDRE

On ne peut qu'encourager la réaffirmation de quelques principes de bon sens ; la responsabilité sociale de l'entreprise est l'un d'entre eux. De multiples initiatives peuvent servir ce principe.

Ainsi, la nouvelle norme ISO 26 000 apporte un cadre de définition de la RSE et contribuera à la structuration des démarches opérationnelles des entreprises.

Soulignons également les initiatives publiques. Le G20 a ainsi inclus dans sa déclaration finale du 2 avril 2009 (à Londres) son engagement à « favoriser [...] la responsabilité sociale de toutes les entreprises ». Il a plaidé, outre la réforme des institutions financières internationales, pour « un nouveau consensus mondial sur les valeurs et principes essentiels qui favoriseront une activité économique durable ». Les travaux de l'actuel G20 honoreront-ils ces promesses ?

Nous concluons toutefois en laissant la parole à un chef d'entreprise : « La responsabilité sociale n'est pas seulement le moyen pour les entreprises de prendre leur part à la durabilité de leur environnement économique, social et écologique : c'est le moyen de leur propre durabilité. Prendre soin de son environnement économique et social, de son écosystème, c'est de l'intérêt même de l'entreprise... » (3).

(3) Cf. la tribune de Franck Riboud parue dans *Le Monde* daté du 3 mars 2009.