

# Éditorial

Pierre Couveinhes

**A**insi que nous le rappelle Jacques Batail dans son avant-propos, Platon, déjà, opposait la vertu à la richesse, considérant que ces deux valeurs étaient incompatibles entre elles.

Aujourd'hui, il est fréquent de voir les entreprises accusées d'être seulement à la recherche de « superprofits », sans se soucier de la pollution de l'environnement, du gaspillage des ressources naturelles et de l'exploitation de leurs salariés au mépris des droits de l'Homme.

Il existe cependant une autre voie : celle de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de toutes leurs « parties prenantes » (employés, fournisseurs, clients...). Cette approche n'est pas nouvelle, elle non plus. Etienne Rolland-Piègue nous indique qu'au Japon, à l'époque Edo (XVII<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle), un acte de vente devait être conforme au principe de « l'avantage trilatéral » : il devait être bon à la fois pour le vendeur et pour l'acheteur, mais aussi pour la communauté. On trouve le reflet de la même préoccupation dans l'éthique du protestantisme, dans le catholicisme social (à la suite de l'encyclique *Rerum Novarum* du Pape Léon XIII), ou encore chez les saint-simoniens et leurs successeurs...

Certes, comme Philippe d'Iribarne le montre dans son article, les attentes de la société à l'égard des entreprises, qui dépendent de facteurs culturels, varient beaucoup suivant le lieu. Néanmoins, il est devenu bien difficile, dans les pays occidentaux, de trouver une firme d'une certaine taille qui ne prétende poursuivre des objectifs sociétaux et/ou environnementaux. Nous ne pouvons que nous en réjouir, mais plusieurs questions se posent. La première de ces questions tient à la multiplicité et à la diversité des objectifs affichés par les entreprises : en matière environnementale, il peut s'agir de limiter les émissions de gaz à effet de serre, de réduire les consommations d'énergie ou de matières premières, de développer le recyclage de certains produits... ; en matière sociétale, d'exclure certaines activités ou pratiques sociales jugées inadéquates, de soutenir des populations défavorisées ou des minorités (pour reprendre la typologie utilisée par Grégoire Postel-Vinay). Comment arbitrer entre ces divers objectifs parfois contradictoires ? Comment les intégrer dans la gestion quotidienne ? Comment choisir judicieusement les investissements ? Un grand avantage du management des entreprises sur la base du profit financier est que celui-ci permet d'amalgamer de multiples préoccupations et de les décentraliser auprès de toutes les entités de l'entreprise. Il est donc tentant de rechercher un indicateur synthétique reflétant les objectifs environnementaux et sociétaux, mais cela apparaît bien difficile. Récemment, la Commission Stiglitz a renoncé à présenter un paramètre unique résumant tous les aspects du progrès social, susceptible de compléter le

PIB. Dans ces conditions, la solution la plus adéquate pour bien prendre en compte les objectifs sociétaux et environnementaux pourrait consister à les... monétariser.

Une deuxième interrogation est liée au fait que la vertu (réelle ou feinte) des entreprises peut valoir beaucoup d'argent : elle permet d'améliorer le climat social, de vendre plus cher, d'avoir accès au financement par des fonds « éthiques » ou « socialement responsables »... Il n'est donc guère surprenant que les firmes rivalisent d'efforts pour démontrer leur attachement à des objectifs environnementaux et/ou sociétaux. Mais comment s'assurer de la réalité, de la sincérité et de l'importance de leur engagement ? Une fois encore, la solution pourrait résider dans la normalisation. La norme ISO 26 000, qui apporte un cadre précis à la définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été approuvée par soixante-douze pays (l'absence des Etats-Unis et de l'Inde étant cependant à déplorer). Des agences indépendantes, comme Vigeo, se sont spécialisées dans la mesure de la maîtrise, par les entreprises, de leurs externalités environnementales et sociales.

« Gagne de l'argent d'abord, la vertu vient après », a écrit Horace dans une de ses épîtres ; aujourd'hui, l'inverse peut également être vrai !



## Rédaction

120, rue de Bercy - Télédéc 797  
75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68  
Fax : 01 53 18 52 72  
<http://www.annales.org>

**Pierre Couveinhes**, rédacteur en chef

**Gérard Comby**, secrétaire général de la série  
« Réalités Industrielles »

**Martine Huet**, assistante de la rédaction

**Marcel Charbonnier**, lecteur

Comité de rédaction de la série  
« Réalités industrielles » :

**Michel Matheu**, président,  
**Pierre Amouyel**,  
**Grégoire Postel-Vinay**,  
**Claude Trink**,  
**Bruno Sauvalle**  
**Jean-Pierre Dardayrol**  
**Pierre Couveinhes**

Maquette conçue par  
**Tribord Amure**

Iconographe  
**Christine de Coninck**

Fabrication :  
**Marise Urbano - AGPA Editions**  
4, rue Camélinat  
42000 Saint-Étienne  
Tél. : 04 77 43 26 70  
Fax : 04 77 41 85 04  
e-mail : [agpaedit@wanadoo.fr](mailto:agpaedit@wanadoo.fr)

## Abonnements et ventes

**Editions ESKA**  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 65  
Fax : 01 42 60 45 35  
<http://www.eska.fr>

**Directeur de la publication :**  
**Serge Kebabtchieff**  
Editions ESKA SA  
au capital de 40 000 €  
Immatriculée au RC Paris  
325 600 751 000 26

Un bulletin d'abonnement est encarté  
dans ce numéro pages 147-148.

Vente au numéro par correspondance  
et disponible dans les librairies suivantes :  
Presses Universitaires de France - PARIS ;  
Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;  
Marque-page - LE CREUSOT ;  
Privat, Rive-gauche - PERPIGNAN ;  
Transparence Ginestet - ALBI ;  
Forum - RENNES ;  
Mollat, Italique - BORDEAUX.

## Publicité

J.-C. Michalon  
directeur de la publicité  
Espace Conseil et Communication  
2, rue Pierre de Ronsard  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

## Table des annonceurs

Annales des Mines : 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture

Illustration de couverture :  
L'un des projets de la RATP pour la station Osmose,  
station de métro intermodale et autosuffisante  
en énergie.

© Foreign Office Architects, Londres.  
Photo © Gilles Rolle/REA

# S o m m a i r e

## DE NOUVEAUX CHAMPS POUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : LES ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

### 1 Éditorial

*Pierre Couveinhes*

### 6 Avant-propos : De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux

*Jacques Batail*

## La notion de performance et ses variations

### 18 Les cultures et les performances

*Philippe d'Iribarne*

### 24 La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés)

*Michel Doucin*

### 33 La responsabilité sociale au Japon : de l'époque d'Edo à la norme ISO 26 000 et à l'accident nucléaire de Fukushima

*Étienne Rolland-Piègue*

## La volonté politique nationale et l'approche macroéconomique

### 38 La dimension économique du Grenelle de l'Environnement

*Michèle Rousseau*

### 46 La Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, ses travaux et leurs suites

*Jean-Philippe Cotis*



---

## **Des outils de la performance sociétale et environnementale**

- 54 **Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme**  
*Michel Meunier et Daniel Luciani*
- 59 **La *Global Reporting Initiative* : vers la transparence des entreprises**  
*Teresa Fogelberg*
- 63 **La performance responsable des entreprises : les auditer pour aider les progrès et les noter pour faciliter les choix des investisseurs**  
*Nicole Notat*
- 69 **La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale : une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités**  
*Christian Brodhag*
- 76 **Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise**  
*François Fatoux*
- 80 **Le commerce a-t-il quelque chose à gagner à devenir équitable ?**  
*Pierre-François Couture*
- 86 **Les fonds éthiques et socialement responsables : des livres sacrés au capitalisme financier**  
*Grégoire Postel-Vinay*

## **Des témoignages de dirigeants d'entreprise**

- 93 **Le Groupe La Poste à la recherche d'une performance globale**  
*Georges Lefebvre*
- 99 **France Télécom : de la gestion d'une crise à la création d'un nouveau sens**  
*Marc Fossier*
- 103 **L'éco-conception à la RATP**  
*Yves Ramette*
- 108 **Le Groupe EDF : des outils originaux pour une action environnementale à coût maîtrisé**  
*Philippe Huet et Claude Nahon*





---

**115 Quand la démarche de développement durable de Danone s'audite**  
*Philippe Hellich et Martial Vidaud*

## **Conclusion**

**120 Éclairer les choix, évaluer leurs conséquences**  
*Charles Coppolani et Pascal Faure*

**130 Biographie des auteurs**

**136 Résumés étrangers**



# Avant-propos

## De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux

par Jacques BATAIL\*

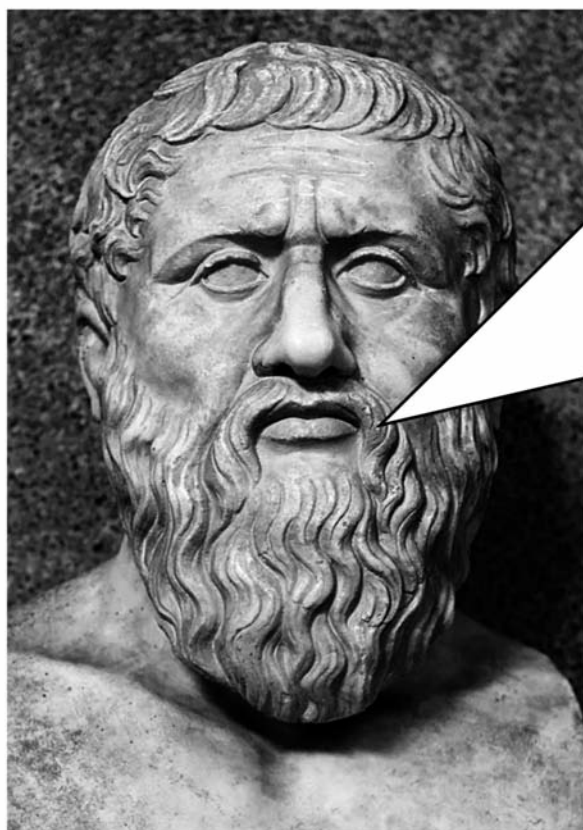
La série *Réalités Industrielles* consacre son numéro de mai 2011 aux responsabilités sociétales et environnementales des entreprises. L'élaboration de ce numéro a exigé la mobilisation de personnalités très diverses :

- Tout d'abord, il a semblé utile de disposer de regards qui sachent explorer les fondements sociologiques de nos actions et les exemples étrangers ;
- Des hauts fonctionnaires ont accepté de rendre compte de la politique nationale et de l'approche macroéconomique ;
- Des personnalités venant de tous horizons ont bien voulu faire part de l'engagement et des concepts qui fondent leur action et présenter les outils mis en œuvre ;
- Des dirigeants d'entreprise apportent un témoignage marqué par leur capacité de synthèse et d'arbitrage face aux multiples aspects de la vie économique ;
- Enfin, le Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies et le Chef du Service du Contrôle général économique et financier évoquent quelques orientations permettant de penser que les enjeux sociétaux et environnementaux, en dépit de leur complexité intrinsèque et des passions qu'ils suscitent, seront traités avec le maximum de pertinence.

Le présent article a servi de « fil conducteur » à la conception du sommaire, ainsi que de « *stimulus* » pour provoquer certaines contributions.

---

\* Président de la Section « Service public et marché » du Contrôle économique et financier (Ministères chargés de l'Economie et du Budget).



**N'y a-t-il pas entre la richesse et la vertu une différence telle que, si on se les représente posées l'une et l'autre sur les plateaux d'une balance, elles exercent leur pesée dans un sens opposé? [...]**  
**Si la richesse est honorée dans une cité, la vertu le sera moins...**

**Platon (*La République*)**

Photo : M.-L. Nguyen, Wikimedia

Nous rappellerons, tout d'abord, quatre points :

- La conception de la performance repose sur des fondements culturels ;
- La conception de la performance s'appuie sur des courants doctrinaux et méthodologiques ;
- La définition et la mesure de la performance s'appliquent à des champs évolutifs qui intègrent de plus en plus les enjeux sociétaux et environnementaux ;
- La montée en puissance de l'environnemental et du sociétal suscite des questions nouvelles, comme : « *Quelles actions mener ? Avec quelles motivations, pour quels coûts, avec quels arbitrages ? Jusqu'où aller ? Comment définir les nouveaux indicateurs de performance et comment les crédibiliser ? Comment faire valoir les résultats ?* »...

Face à ces questions, nous utiliserons l'expérience de quelques entreprises pour esquisser certains premiers éléments de réponse.

#### LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE REPOSE SUR DES FONDEMENTS CULTURELS

- Toute conception de la performance repose sur des fondements culturels. Ceux-ci peuvent conduire à de grands succès..., mais aussi, parfois, à des fourvolements.

En témoignent quelques aspects récents de la performance dans certains pays : la focalisation sur les résultats financiers (notamment sur des résultats financiers de court terme) ainsi que les modes de rémunération associés ont concouru à la crise financière qui a éclaté aux Etats-Unis en 2008 (1).

- Il ne suffit pas de relever les dégâts qui peuvent résulter d'une conception de la performance à la fois exigeante, orientée vers les résultats financiers de court terme et focalisée sur des intérêts particuliers. Plus généralement, il convient de se méfier d'une conception de la mesure de la performance qui serait par trop envahissante et exclusive...

Il existe en effet des valeurs qui sont fondamentales pour la performance des organisations, mais qui se prêtent mal à la mesure et au « contrôle de gestion » : la conscience professionnelle, le sens du devoir, la recherche du bien collectif, le souci du long terme... Finalement, la mesure de la performance peut et doit compléter ces valeurs. Mais si elle venait à les marginaliser, le management aurait beau multiplier les indicateurs, il perdrait l'essentiel de son efficacité. Rappelons à cet égard ce propos parfois attribué à Einstein : « *Ce qui compte ne peut pas toujours être compté !* ».

(1) Lorsque le Président de Citigroup, interrogé sur les risques liés aux « subprimes », répondait : « *Tant que l'orchestre joue, il faut danser...* » (*Financial Times* du 8 juillet 2008), on peut penser qu'il y avait là une forme moderne du célèbre « Après nous, le déluge... » et une appréciation gravement « court-termiste » de la performance.

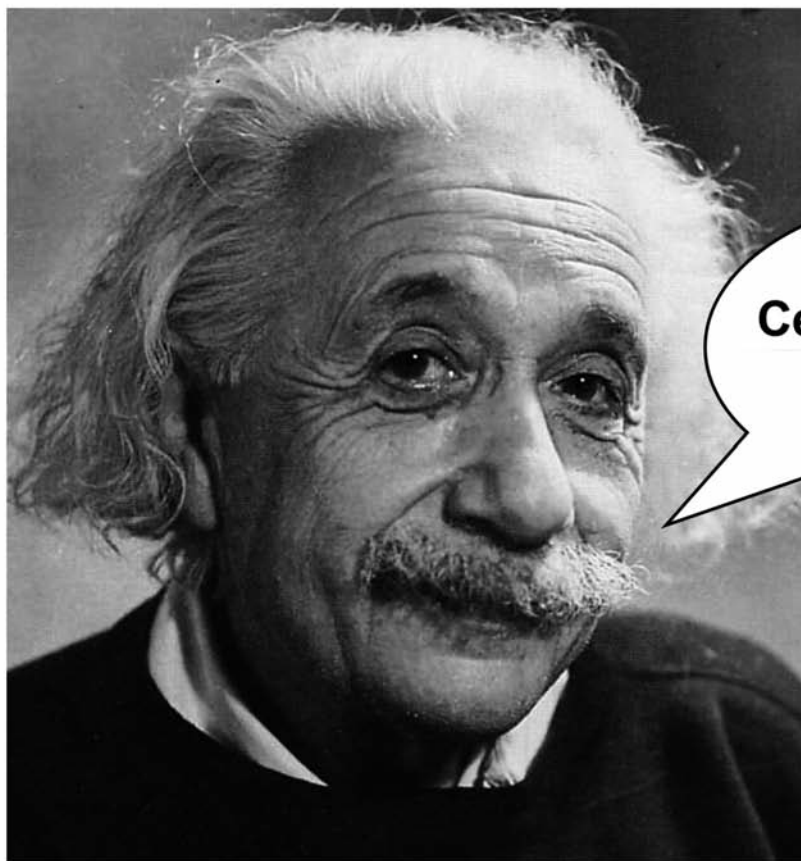


Photo : D. R.

### DE MULTIPLES COURANTS DOCTRINAUX ET MÉTHODOLOGIQUES MARQUENT LA DÉFINITION ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

• Le monde de l'entreprise connaît de multiples courants doctrinaux et méthodologiques marquant la définition et la mesure de la performance. Deux exemples peuvent illustrer cette multiplicité :

- Dans les années 1950, la démarche de « l'assurance qualité » a beaucoup progressé en Europe et a donné lieu au concept de « management par la qualité totale ». A partir de 1988, l'*European Foundation for Quality Management* a formalisé les meilleures pratiques sous la forme du « référentiel EFQM ». La performance s'apprécie par rapport à ce référentiel.

- La démarche du « contrôle interne » a pu elle aussi être considérée comme essentielle. Des référentiels du contrôle interne ont été définis au niveau international comme en France (notamment par l'Autorité des marchés financiers). La démarche a évolué : alors qu'initialement, elle visait surtout à détecter les « écarts de conformité » par rapport à des règles et à assurer la qualité des comptes, elle s'est progressivement ouverte à la recherche de l'efficacité et de l'efficience.

Face aux différentes écoles de pensée, les choix des entreprises s'inscrivent dans un contexte historique et

sectoriel. Ainsi, pour ce qui est des deux exemples mentionnés :

- La démarche de l'assurance qualité a tout particulièrement inspiré les grandes entreprises de la mécanique et de l'électronique (2) ;

- La démarche du contrôle interne a souvent été privilégiée par les entreprises qui interviennent sur les marchés financiers (les banques, les compagnies d'assurance...) ou par celles qui sont présentes sur ces marchés par le biais d'une cotation (3).

• L'évolutivité des conceptions marque également les organismes qui sont proches de l'État et ce, malgré la stabilité dont celui-ci pourrait *a priori* sembler empreint.

Certes, pour les organismes publics les plus proches de l'État (ceux que l'on appelle aujourd'hui les « opérateurs de l'État », comme l'Office national des forêts ou Voies navigables de France), la conception de la

(2) Mentionnons, par exemple, un constructeur naval militaire qui se réfère au modèle EFQM et qui évalue ses progrès sur des axes comme « la primauté du client », « l'amélioration des processus », « l'efficience économique », « l'adhésion des hommes », etc.

(3) Les entreprises de gestion d'actifs financiers mesurent, par exemple, les « dépassements » qui apparaissent nécessairement dans la gestion quotidienne par rapport aux « limites » qu'elles ont définies ; elles analysent alors l'origine, la durée et l'ampleur de ces dépassements, et mettent en place les dispositifs permettant une baisse des indicateurs d'écart (cette baisse constituant un élément notable de leur performance).





performance reflète dans une certaine mesure la doctrine et les méthodes relativement homogènes et consacrées qui sous-tendent le budget de l'État : ces opérateurs sont désormais pris en compte dans les « projets annuels de performance » et dans les « rapports annuels de performance » qui sont associés au budget dans le cadre de la « Loi organique relative aux lois de finances » de 2001 (la LOLF).

Il reste que, depuis les tentatives de « rationalisation des choix budgétaires » de la fin des années 1970, l'État est passé par plusieurs phases doctrinales et méthodologiques. Dans ce contexte, la LOLF représente certes un espoir renouvelé et crédible d'amélioration de la performance, mais les méthodes sous-jacentes aux lois de finances ne sauraient être considérées ni comme surgies *ex nihilo*, ni comme un aboutissement indépassable. En outre, même dans un cadre doctrinal et méthodologique fixé, les priorités, les objectifs et les indicateurs évoluent : c'est ainsi que seulement 80 % des indicateurs de performance de la Loi de finances pour 2009 étaient déjà présents dans la Loi de finances pour 2008 [1].

• Au total, un peu de relativisme semble de mise... Aucune démarche concrète ne doit être unidimensionnelle : par exemple, les entreprises qui cultivent la qualité totale ont en général développé divers outils de contrôle interne, et les entreprises marquées par les procédures du contrôle interne visent, bien entendu, la performance au-delà de ces procédures... De façon générale, toute démarche qui serait enfermée dans une

seule logique risquerait de susciter des « angles morts » dangereux. Il apparaît ainsi nécessaire que les entreprises restent sensibles à la complexité de la réalité et qu'elles sachent appréhender l'intérêt de visions complémentaires.

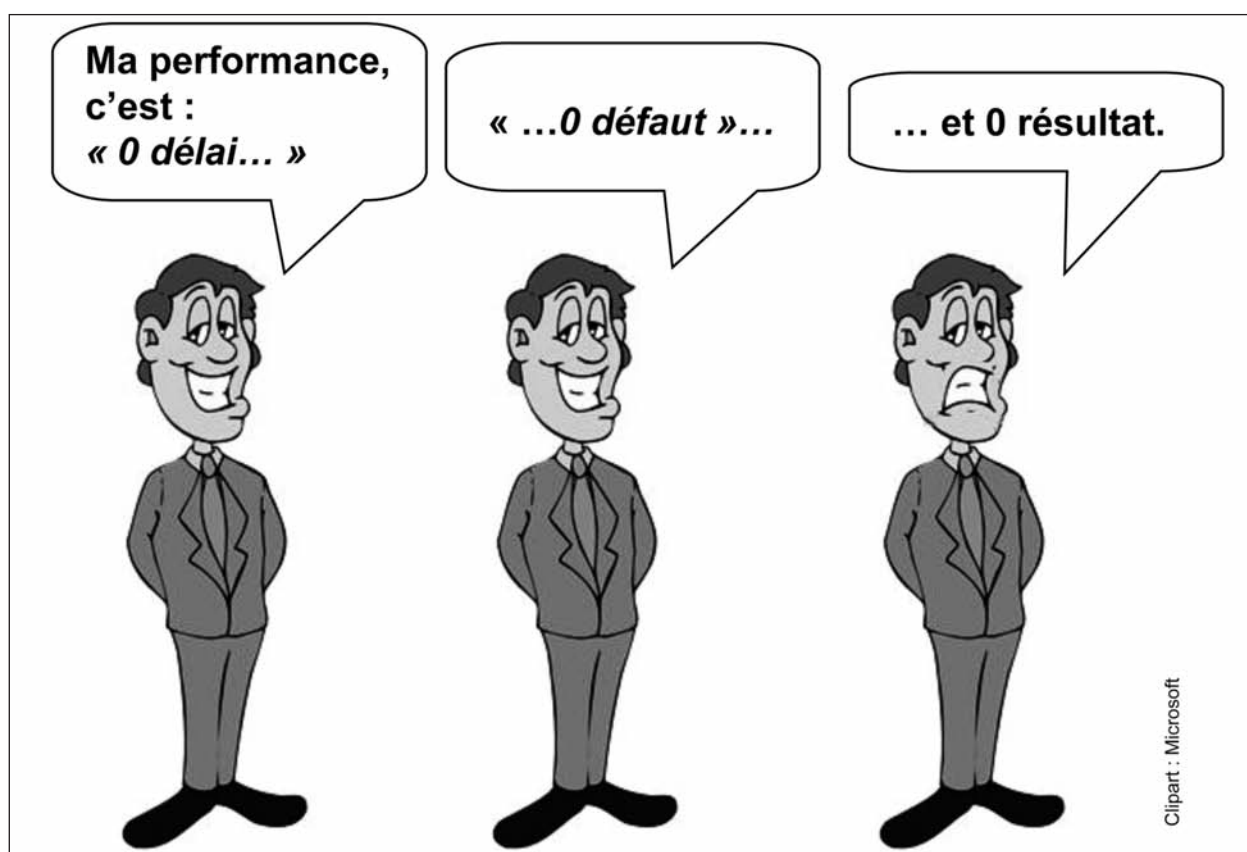
#### LA DÉFINITION ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE S'APPLIQUENT À DES CHAMPS ÉVOLUTIFS, QUI INTÈGRENT DÉSORMAIS DE PLUS EN PLUS LES ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

• De longue date, certaines entreprises ont accordé une grande place à des indicateurs « physiques » de performance ; c'est notamment le cas des entreprises publiques à forte culture technique (par exemple, la SNCF est attachée à la performance constituée par la ponctualité des trains).

De fait, des indicateurs physiques ont souvent un intérêt intrinsèque. De plus, ils sont mobilisateurs pour les personnels, qui souvent reconnaissent plus facilement leur action dans des indicateurs portant sur leur cœur de métier que dans des ratios financiers.

• Toutefois, au fil du temps, les indicateurs économiques et financiers ont très généralement pris une place accrue :

- La monétarisation a l'intérêt de fournir un dénominateur commun pour une grande variété de phénomènes.



- Elle facilite le passage d'une logique d'efficacité (où l'on se préoccupe du résultat obtenu sans considération des moyens mis en œuvre) à une logique d'efficacité (où l'on se préoccupe du bon rapport entre les résultats et les moyens).

- Une introduction en bourse ou la nécessité d'emprunts amènent à une grande vigilance sur certains indicateurs économiques et financiers observés par les marchés.

- Dans certains secteurs, la nécessité d'indicateurs économiques et financiers est accrue par le développement de la concurrence et par les exigences avivées de rentabilité qui en découlent (cf. France Télécom, EDF, La Poste...).

• Enfin, montent en puissance des indicateurs environnementaux et sociétaux (ainsi que sociaux, si nous différencions ces derniers).

Les entreprises peuvent ainsi choisir d'inclure dans leurs performances, par exemple, la diminution de leurs rejets de CO<sub>2</sub> (qui relève de leur performance environnementale), leurs progrès sur la voie de la parité professionnelle entre hommes et femmes (qui relève de leur performance sociale) ou la participation de leur personnel à la vie politique ou associative de la Cité (qui relève de leur performance sociétale).

#### LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SOCIÉTAL, DU SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL SE MANIFESTE DANS DE MULTIPLES CADRES PRIVÉS ET PUBLICS

• Les préoccupations sociétales, sociales et environnementales peuvent apparaître de façon endogène au sein des entreprises ou au sein des organisations qui en sont proches. Le Centre des jeunes dirigeants a, par exemple, développé la notion de « performance globale » qui comprend « la performance économique », « la performance sociale, qui pose la question de la place de l'humain dans l'entreprise », « la performance sociétale, qui pose la question de la place de l'entreprise dans la société », et « la performance environnementale, qui vise à réduire l'empreinte écologique de l'entreprise » [2]. Du point de vue terminologique, notons qu'un *distinguo* est ici opéré entre social, sociétal et environnemental.

• Les préoccupations sociétales, sociales et environnementales ont également pu faire l'objet d'une théorisation hors du monde de l'entreprise. Il semble d'ailleurs que l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise » (sur laquelle nous reviendrons plus loin) soit née dans un cadre universitaire (4).

(4) Le terme est attribué à Howard Bowen, auteur de l'ouvrage « *Social responsibilities of the businessman* » (1953). Notons que H. Bowen était américain et que son ouvrage a été commandité par des églises protestantes [3] : sont ainsi attestés les courants altruistes, philanthropiques et religieux qui marquent la société américaine, en sus de la focalisation sur les intérêts particuliers et sur les résultats financiers de court terme.

• Enfin, il peut y avoir une forte volonté publique en faveur de ces préoccupations. Cette volonté publique peut être illustrée à différents niveaux :

- Au niveau de l'OCDE, mentionnons « les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » établis en 1976, puis renouvelés en 2000. Ces principes visent à ce que les entreprises « contribuent aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable ». Dans l'expression « progrès social » sont en fait inclus de multiples aspects sociétaux (comme « élaborer et faire observer des pratiques [...] qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités ») [4].

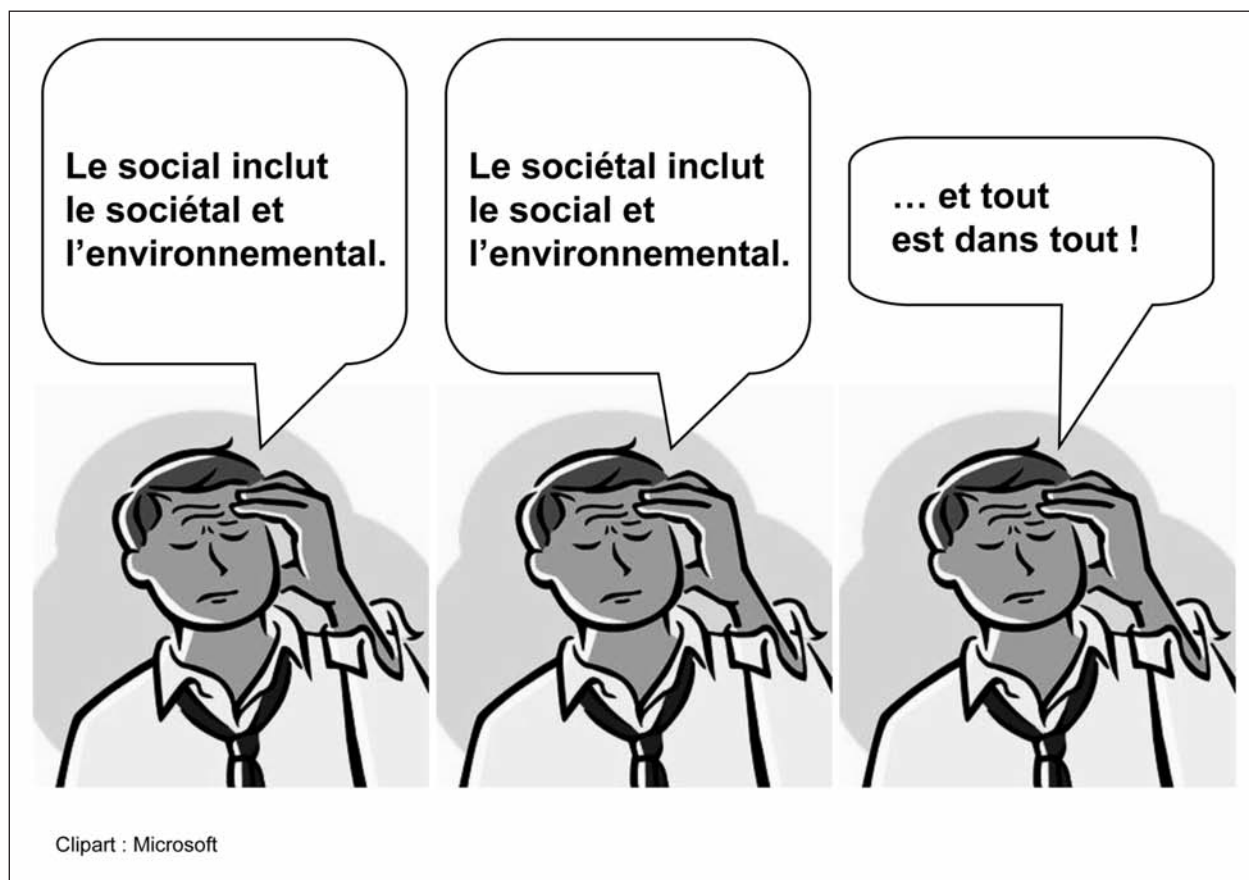
- De la même manière, l'Union européenne promeut la « responsabilité sociale des entreprises » déjà mentionnée. Ainsi, pour la Commission, « la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux » [5]. Sur le plan terminologique, on notera qu'ici le terme « social » inclut à la fois les aspects sociétaux et les aspects environnementaux.

- Dans le cadre national, signalons, par exemple, la loi de 2010 qui a suivi le « Grenelle de l'environnement ». Dans le prolongement de la formulation préexistante (celle de l'article L.225-102-1 du Code de commerce), cette loi a notamment prévu que pour les sociétés d'une certaine importance ou dont les titres sont cotés, le rapport annuel à l'Assemblée générale comprend des informations « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

• Quelles que soient les hésitations terminologiques sur l'articulation entre le social, le sociétal et l'environnemental, nous avons retrouvé dans les initiatives mentionnées le souci des valeurs collectives et du long terme, face à la tentation du « réductionnisme financier » et du « court-termisme »...

#### LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SOCIÉTAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL SUSCITE DE NOUVELLES QUESTIONS

• Il faut certainement se réjouir de la montée en puissance du sociétal et de l'environnemental, mais celle-ci suscite des questions du type : « Quelles actions mener ? Avec quelles motivations, pour quels coûts, avec quels arbitrages ? Comment concilier les nécessaires performances opérationnelles, économiques et financières avec les performances environnementales, sociales et »



*sociétales ? Jusqu'où aller ?* » et aussi des questions très pratiques, comme : « *Comment construire un bon programme d'action ? Comment définir les nouveaux indicateurs de performance et comment les crédibiliser ? Comment faire valoir les résultats ?* »...

Nous allons maintenant esquisser quelques premiers éléments de réponse à ces questions, sur la base d'exemples que nous évoquerons succinctement (5).

- Ces exemples sont souvent tirés de l'expérience de grandes entreprises publiques ou de grands opérateurs du service public (publics ou privés) ; les entreprises publiques sont en effet à la charnière des préoccupations des pouvoirs publics (qui sont particulièrement sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux) et des préoccupations du secteur privé (qui est particulièrement sensible aux enjeux économiques et financiers) ; de même, les opérateurs du service public sont, par définition, soumis à des obligations qui tendent à les faire échapper à une logique purement marchande et qui trouvent naturellement leur prolongement dans l'attention qu'ils portent aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Les entreprises publiques et les opérateurs de service public peuvent donc illustrer avec une acuité particu-

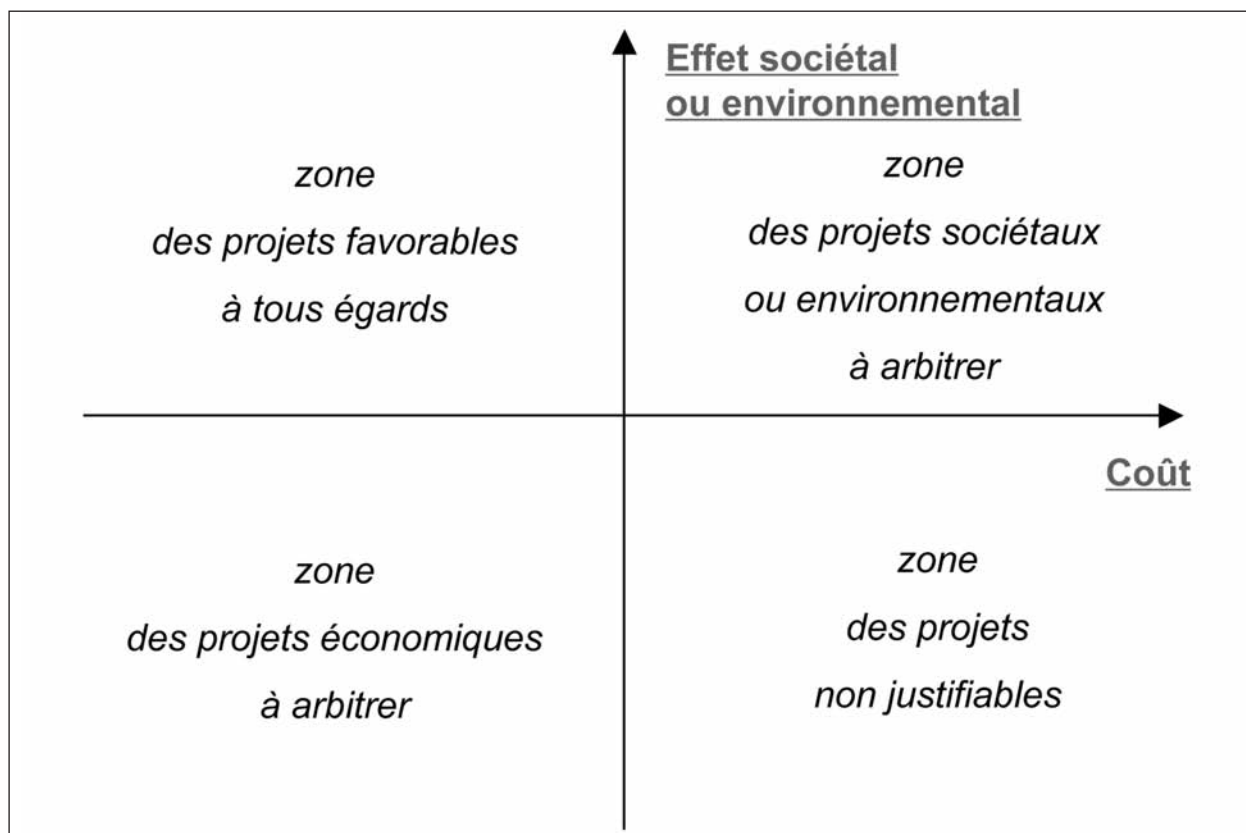
lière certaines contradictions, mais aussi certains dépassements heureux de ces contradictions, certains problèmes mal résolus, mais aussi certaines solutions exemplaires... Nous verrons toutefois que, bien entendu, la problématique des enjeux environnementaux et sociétaux intéresse également les entreprises privées, quelle que soit leur taille.

#### LES ARBITRAGES DOIVENT ÊTRE FAITS EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE

Nous pourrions citer de nombreux exemples de convergence des enjeux économiques et financiers, d'une part, et des enjeux sociétaux et environnementaux, d'autre part (l'« éco-conduite » concilie ainsi les préoccupations environnementales et économiques...).

Il n'en reste pas moins que la convergence générale des préoccupations ne semble pas être de ce monde... Ainsi, l'expérience de l'Office national des forêts fait apparaître certaines contradictions entre les fonctions économiques des forêts, leurs fonctions sociétales et leurs fonctions environnementales : la présence des cerfs mérite d'être appréciée sur le plan environnemental, mais lorsque les cerfs prolifèrent, leur goût pour les jeunes pousses gêne la régénération des forêts (ce qui va notamment à l'encontre des objectifs économiques) et leurs divagations sur les routes mettent

(5) Les éléments de réponse ainsi proposés sont apparus notamment lors de travaux menés en 2009 au sein du Service du Contrôle général économique et financier [1] ; ils ont été développés lors du colloque que le Contrôle général a organisé le 1<sup>er</sup> février 2010 sur le thème « *Les nouveaux champs de la performance : enjeux environnementaux et sociétaux : jusqu'où aller ?* ».



des vies humaines en danger (ce qui va à l'encontre de l'objectif de permettre aux automobilistes citadins de profiter de leurs promenades en forêt)... En cas de contradiction irréductible, il devient nécessaire d'arbitrer (voir le schéma ci-dessus).

Lorsqu'il faut arbitrer, il est souhaitable que les arbitrages soient rendus sur de bonnes bases : à cet égard, la « monétarisation », bien loin de relever d'une focalisation exclusive sur les aspects financiers, permet d'éclairer les choix. En d'autres termes, la monétarisation a pour effet que le calcul économique intègre des éléments sociétaux et environnementaux, à l'opposé d'un « réductionnisme financier » qui les exclut.

Au final, la monétarisation peut être imposée par les Pouvoirs publics, ou choisie par l'entreprise :

- Les Pouvoirs publics peuvent imposer une monétarisation, par exemple sous la forme d'une taxe correspondant plus ou moins au coût des « externalités négatives » découlant de l'activité de l'entreprise. Ils peuvent également agir par le biais de mécanismes de marché qui tendent, par exemple, à déterminer le cours d'un « droit à émettre du CO<sub>2</sub> ».

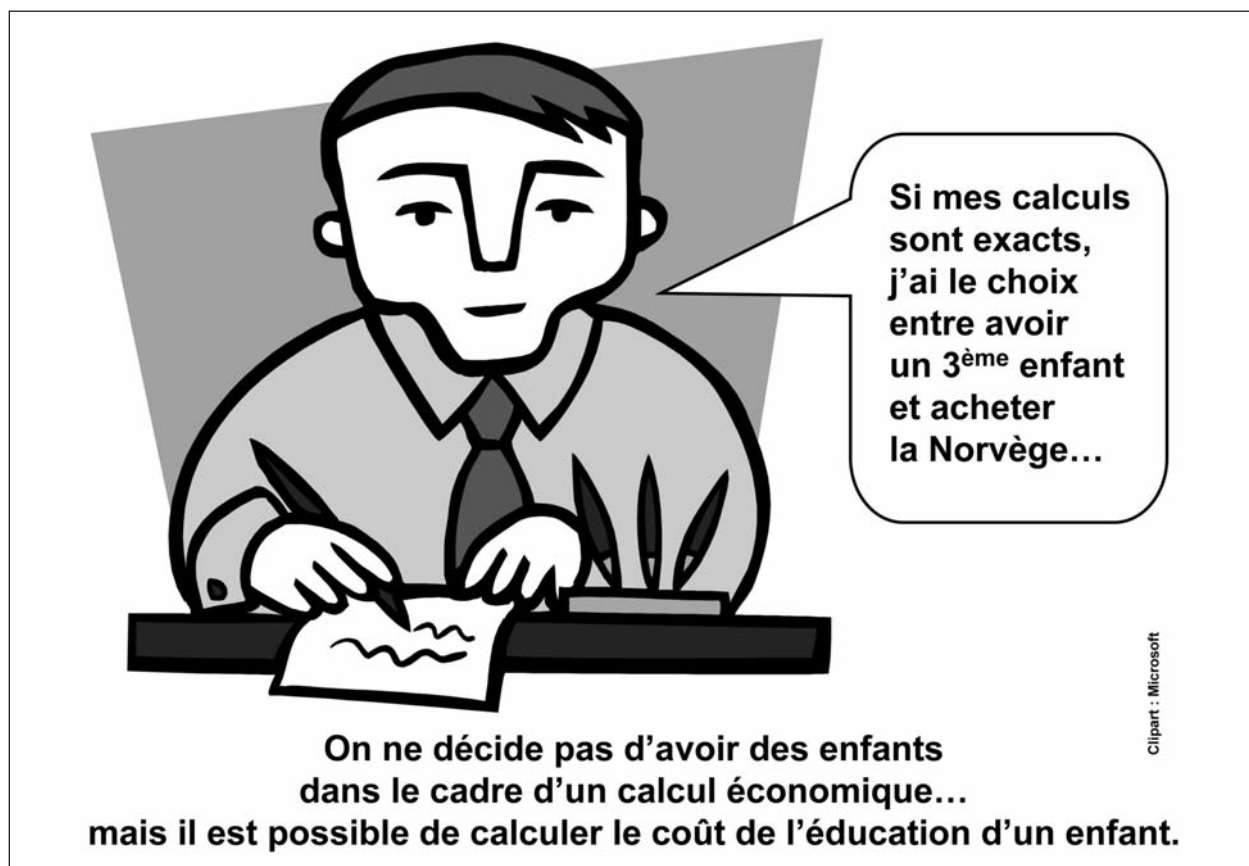
- L'entreprise peut choisir d'elle-même la monétarisation. Elle peut ainsi introduire dans ses calculs d'optimisation un prix correspondant à ses « externalités ». A tout le moins, elle peut évaluer le coût de ses résultats environnementaux et sociétaux (6).

(6) Il est, par exemple, difficile de déterminer la valeur de la biodiversité, mais il est réaliste et souhaitable d'essayer de déterminer le coût de chaque action entreprise en faveur de celle-ci.

En d'autres termes, faute de disposer des éléments nécessaires à un calcul d'optimisation (qui dirait ce qu'il faut faire), il semble à tout le moins opportun de mieux fonder les décisions envisagées (en faisant apparaître le coût de ce que l'on envisage de faire et en rapportant ce coût aux résultats visés...).

#### LES ARBITRAGES DOIVENT PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION TEMPORELLE

Pour que les arbitrages soient pertinents, soulignons l'importance de prendre en compte la durée : certains enjeux économiques et financiers, d'une part, et certains enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, d'autre part, qui semblaient contradictoires dans l'immédiat, peuvent à terme s'avérer compatibles, voire convergents. Apparaît ainsi une vision « utilitaire » de l'engagement social, sociétal et environnemental : « Certains, à la suite de l'économiste Milton Friedman, considèrent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Une telle conception apparaît aujourd'hui réductrice et on pourrait même avancer l'hypothèse inverse, à savoir que la responsabilité sociale de l'entreprise est (ou sera) une condition de l'augmentation des profits [...]. Les entreprises [...] agissent et agiront en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise non [pas] par philanthropie, mais par intérêt [...]. De fait, l'entreprise [...] inscrit alors] ses actions dans des objectifs de performance à moyen et long terme [...] » [6].



#### LES ACTIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES GAGNENT À S'INSÉRER DANS UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE ET SYSTÉMATIQUE

• Il ne suffit pas d'arbitrer au coup par coup... Une démarche stratégique est souhaitable. Dans cet esprit, un groupe comme La Poste a largement explicité une approche qui exclut toute performance unidimensionnelle (par exemple, uniquement économico-financière), ainsi qu'une vision restreinte au court terme ; corrélativement, ce groupe porte une grande attention aux questions sociales et sociétales (comme la parité entre hommes et femmes ou la diversité dans le recrutement), ainsi qu'aux préoccupations environnementales (avec des indicateurs comme la quantité de CO<sub>2</sub> rejeté dans l'atmosphère).

Cette orientation du groupe La Poste sert directement son argumentation commerciale : ainsi, une présence sur tout le territoire qui va au-delà des seules exigences économiques, ou bien la possibilité offerte à tous d'accéder à des services bancaires sous-tendent la campagne publicitaire que la Banque postale a menée sur le thème « *La Banque postale, une banque pas comme les autres* »... En outre, cette orientation est cohérente avec la volonté stratégique de conserver les liens historiques de confiance avec la société française (on notera que ces liens de confiance relèvent d'une nécessité séculaire et doivent être préservés si l'on veut que les clients acceptent de confier leurs correspondances en payant l'acheminement par avance !). Enfin, la

recherche d'une performance globale constitue à La Poste un précieux facteur d'identification, de cohésion et de mobilisation du personnel.

• Par ailleurs, la dimension stratégique s'accompagne utilement d'une démarche systématique... La RATP a résolument développé une telle approche : dans le domaine de l'environnement, sont ainsi inventoriées, mises en cohérence et hiérarchisées les actions sur le bruit, sur la réduction des consommations d'énergie ou d'eau, sur la gestion des déchets...

#### L'ENTREPRISE PEUT AGIR SUR L'EXTÉRIEUR, MAIS AUSSI À L'INTÉRIEUR D'ELLE-MÊME

Finalement, les exemples mentionnés aident à percevoir les articulations complexes entre les préoccupations tournées vers l'extérieur de l'entreprise (qui sont d'ordre sociétal et environnemental) et les préoccupations tournées vers l'intérieur (qui sont d'ordre économique et social) :

- L'action sociétale et environnementale conforte l'image de l'entreprise et sert donc ses intérêts (y compris du point de vue économique) ;
- L'action sociétale et environnementale de l'entreprise témoigne d'un engagement qui s'écarte d'une logique strictement individualiste, corporatiste ou communautariste... Ce faisant, cette action renforce et crédibilise le lien social au sein de l'entreprise elle-même et y favorise le développement d'un utile esprit



d'équipe (en cela, l'engagement « à l'extérieur » constitue un facteur de changement « à l'intérieur »)...

### LES POLITIQUES SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES DOIVENT ÊTRE MARQUÉES PAR DE MULTIPLES COHÉRENCES

L'exemple de La Poste a commencé à illustrer la cohérence souhaitable de la politique sociétale et environnementale avec les valeurs, les lignes d'action et l'image de l'entreprise.

Mais une cohérence doit également être recherchée dans la gouvernance et la gestion : comme pour toute volonté stratégique de l'entreprise, la volonté de performance sociétale et environnementale gagne à être portée par les instances dirigeantes et relayée par des mesures qui permettent d'assurer la cohérence des objectifs tout au long des chaînes hiérarchiques. C'est ainsi qu'au sein de La Poste, un accord social prévoit le calcul de la prime d'intéressement en fonction des résultats économiques, puis module la prime en fonction de six indicateurs (des indicateurs « *de qualité et de performance* » et « *de développement responsable* »). Par ailleurs, le mode de calcul de la part variable de la rémunération du Président fait référence aux missions de développement responsable (incluant les responsabilités sociales).

### L'ÉLABORATION DES ACTIONS PEUT ÊTRE ENRICHIE DANS UN CADRE COLLECTIF

Signalons les travaux collectifs de diverses instances, où se partagent engagement, expériences et méthodes, comme le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, le Club « Développement durable » des entreprises et établissements publics...

Parfois, le caractère collectif d'une démarche permet non seulement de partager les bonnes idées, mais aussi de limiter le risque de distorsion de la concurrence au sein d'un secteur : en marge du sommet de Copenhague de décembre 2009, 20 opérateurs postaux sont ainsi convenus de réduire d'au moins 20 % leurs rejets de CO<sub>2</sub> d'ici à 2020.

L'intérêt d'une démarche collective est également illustré par l'action en faveur du véhicule électrique : dans le prolongement du « Grenelle de l'environnement », plusieurs grandes entreprises publiques françaises se sont réunies pour concevoir un cahier des charges commun permettant, en 2010, un appel à concurrence visant l'achat de 50 000 véhicules électriques ; le caractère collectif de la démarche, avec l'effet de masse associé, était nécessaire pour commencer à faire émerger une offre satisfaisante.

### L'ÉLABORATION DES ACTIONS PEUT ÊTRE ENRICHIE DANS UN CADRE PLURICATÉGORIEL

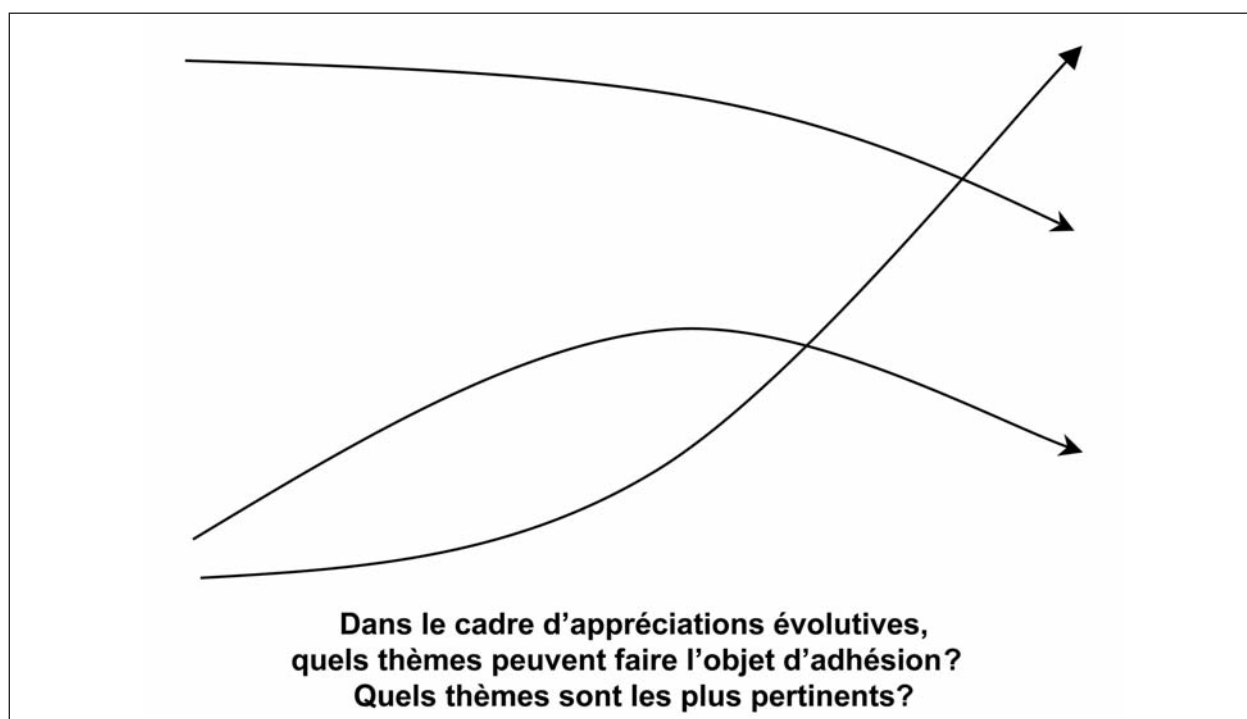
L'intérêt du travail collectif ne se limite pas au travail entre pairs : l'entreprise peut gagner à un travail avec diverses « parties prenantes »... À cet égard, évoquons l'action de la Française des Jeux en faveur du « jeu responsable » ; cette action repose sur un travail collectif associant diverses catégories d'experts ; pour viser l'ouverture à de nouvelles idées, ainsi que la pertinence des actions et leur crédibilité, l'entreprise mobilise des sociologues, des psychologues, des personnalités de la société civile, etc. EDF a institutionnalisé des instances comme un « Panel Développement durable », un Conseil de l'environnement, un Conseil sociétal... Quelles que soient les modalités, on peut penser que cette ouverture aux parties prenantes et à des experts pluricatégoriels constitue une nécessité, afin d'éviter les deux écueils opposés que sont le déficit de compétence et la tendance technocratique.

### LES ATTENTES SONT DIVERSES ET ÉVOLUENT

La question de la pertinence des actions et celle de l'adhésion dont celles-ci peuvent bénéficier se posent de façon d'autant plus vive que les attentes, loin d'être figées, sont diverses et évoluent... Une étude a montré que parmi les responsables du développement durable au sein des entreprises françaises, étaient actuellement considérés comme prioritaires des thèmes comme la réduction des dépenses d'énergie, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, le traitement et le recyclage des déchets, le respect des droits de l'Homme et du droit du travail, la lutte contre les discriminations... [7]. Inversement, des thèmes comme la sécurité des produits, la lutte contre la corruption et le partenariat avec les ONG semblent avoir connu une certaine érosion.

### LES NOUVELLES PRÉOCCUPATIONS GAGNENT À ÊTRE PRISES EN CONSIDÉRATION EN AMONT

- En tout état de cause, les nouvelles préoccupations gagnent à être prises en considération en amont. Mentionnons l'exemple de l'éco-conception : la RATP conçoit désormais ses nouveaux bâtiments en prenant en compte des exigences énergétiques et environnementales qui augmentent le montant de l'investissement, mais qui permettent de réaliser d'importantes économies sur la durée de vie de ces bâtiments. De même, l'acquisition de matériel roulant a été profondément repensée, avec des spécifications mieux calculées et des calculs économiques qui ont mieux pris en compte l'ensemble de la vie des équipements



(de leur achat jusqu'à leur démantèlement). En l'occurrence, développement durable et performance économique ont pu être très opportunément conciliés.

- La prise en considération en amont des nouvelles préoccupations peut aussi permettre de limiter le risque que celles-ci ne surgissent brusquement dans un contexte de crise : quelle que soit l'appréciation que l'on porte sur les risques psychosociaux au sein de France Télécom, il semble que cette entreprise était mal préparée à la mise en cause brutale de ses modes de fonctionnement, telle qu'elle est apparue au début de 2010. On peut noter qu'une fois franchi le gros de la tourmente, cette entreprise s'est dotée de meilleurs outils de mesure, de contrôle et d'action : des enquêtes ont été menées par des cabinets extérieurs, une Direction exécutive de la responsabilité sociale d'entreprise a été créée...

British Petroleum, quant à elle, pourrait illustrer une mise en cause dans le contexte d'une crise, non pas sociale mais environnementale : la marée noire survenue en 2010 dans le Golfe du Mexique. Une plus grande sensibilité aux préoccupations environnementales aurait probablement diminué le risque d'un accident majeur chez BP, et donc celui de la chute consécutive de sa capitalisation boursière en 2010. A tout le moins, elle aurait aidé BP à mieux gérer sa communication de crise (7).

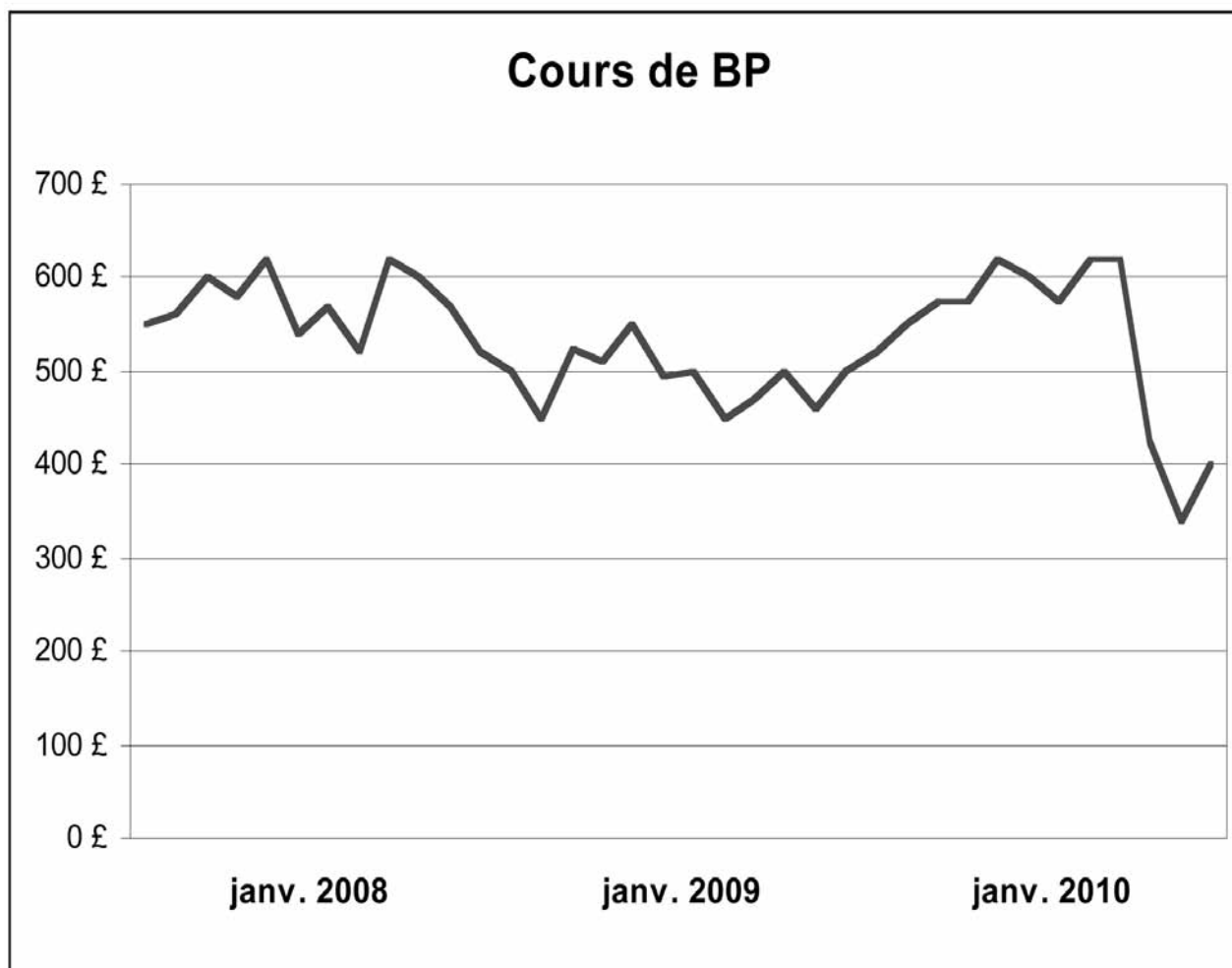
(7) L'échec et l'interrogation consécutive sur les valeurs ne sont bien entendu pas propres aux entreprises. Mentionnons l'équipe de France de football qui, dans le cadre de la Coupe du Monde de 2010, a connu l'échec sur le plan sportif (avec son élimination rapide), sur le plan de la performance économique et financière (avec un certain retrait des sponsors) et, surtout, sur le plan sociétal (alors que la première raison d'être d'une équipe nationale est sans doute sociétale, puisqu'une telle équipe doit rassembler une nation autour de certaines valeurs et fournir des exemples positifs aux jeunes).

#### LES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PEUVENT PASSER PAR DES MODES D'ACTION ORIGINAUX ET SOPHISTIQUÉS

De nouvelles solutions doivent parfois être imaginées : par exemple, le « Fonds carbone » d'EDF finance des projets visant à réduire les rejets de CO<sub>2</sub> dans certains pays afin qu'EDF dispose de « droits à émettre » dans les zones couvertes par l'accord de Kyoto. Ce dispositif a certes un coût important, mais il permet d'optimiser le coût de la réduction voulue des rejets globaux. De même, EDF connaît depuis 2005 la contrainte de payer des pénalités importantes ou de susciter des économies d'énergie certifiées ; le mécanisme des économies certifiées permet d'atteindre le résultat voulu tout en optimisant les modalités et le coût.

#### LES INDICATEURS DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES GAGNENT À ÊTRE BIEN DÉFINIS, VÉRIFIÉS, CRÉDIBILISÉS ET PARTAGÉS

C'est à l'œuvre que l'on reconnaît l'artisan : les déclarations de bonnes intentions ne suffisent pas ; il faut des résultats et il convient que ceux-ci soient reconnus. C'est ainsi qu'EDF publie sur son site Internet ses indicateurs du développement durable. L'entreprise est en outre évaluée par l'agence Vigeo. Signalons qu'au-delà des procédures qui sont prévues par le nouvel article L. 225-102-1 du Code de commerce et qui font intervenir les commissaires aux



comptes, plus de la moitié des sociétés du CAC 40 et plus de 20 % de celles du SBF 120 ont fait vérifier et attester par un tiers, de façon volontaire, leurs données sociales, sociétales et environnementales pour l'exercice 2005 [6].

Plus récemment, EDF a entrepris de refondre sa batterie d'indicateurs en suivant les recommandations de la « *Global Reporting Initiative* » d'octobre 2006 (la « GRI 3 ») (8).

Signalons aussi le rôle croissant de la normalisation. La norme ISO 26 000 a ainsi résulté, en 2010, d'une négociation associant quatre-vingt-dix pays et diverses catégories de parties prenantes (Pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations...), et a défini divers critères d'appréciation en matière de responsabilité sociétale.

(8) La « GRI 3 » fournit un référentiel non officiel, mais largement reconnu sur le plan international, pour ce qui est des indicateurs du développement durable. Ce référentiel a pour origine des travaux d'entreprises, de syndicats, d'ONG et d'instances comme le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

#### L'ÉTAT A UN RÔLE À JOUER POUR FAVORISER UNE BONNE PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

- Se pose tout d'abord la question de l'articulation entre l'État et les organismes publics. Saluons une récente évolution : désormais, les lettres de mission aux dirigeants nouvellement nommés, ainsi que les « contrats d'objectifs et de moyens » ou les « contrats de service public », font souvent une place aux préoccupations sociétales et environnementales.
- Mais l'action de l'État comporte de multiples aspects qui vont au-delà de la sphère publique. Ainsi, la circulaire de décembre 2008 intitulée « *Exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics* » vise non seulement des progrès dans la sphère publique, mais aussi un effet d'entraînement hors de celle-ci. Lorsque l'État mandate la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi sur « *la mesure de la performance économique et du progrès social* », il prépare certes l'enrichissement de son appareil statistique, mais il lance



aussi un processus culturel tendant à ce que tous apprécient mieux les progrès réalisés sur la voie du développement durable. Le « Grenelle de l'Environnement » comporte de très importantes dispositions (obligatoires ou incitatives) s'appliquant directement à la sphère privée...

De façon générale, il en va des thèmes sociétaux et environnementaux comme pour d'autres domaines : les Pouvoirs publics tendent à définir ou à acter (selon leur degré de volontarisme) les comportements licites ou souhaitables.

---

### LA PRISE EN COMPTE DU SOCIÉTAL ET DE L'ENVIRONNEMENTAL NE SAURAIT AMENER À NÉGLIGER LA CONTRAINTE ÉCONOMIQUE

- Nous avons souligné que plus que par le passé, le monde de l'entreprise prenait en compte les enjeux sociétaux et environnementaux. Il reste que cette évolution ne saurait conduire à négliger la contrainte économique... Certes, nous avons vu que dans les cas les plus favorables, les préoccupations environnementales et sociétales de telle ou telle entreprise pouvaient s'avérer convergentes avec ses préoccupations économiques. Toutefois, même dans cette hypothèse favorable, il faut encore tendre à l'optimisation du dispositif (c'est-à-dire viser le meilleur résultat pour un coût donné, ou le moindre coût pour l'objectif retenu). Par ailleurs, lorsqu'il n'y a pas convergence des préoccupations économiques, environnementales et sociétales, il convient que la bonne évaluation de tous les enjeux soit assurée afin que les arbitrages soient faits de manière éclairée.

Au total, sont requis de l'expertise, la compréhension des attentes, la capacité de faire des choix rationnels, le courage nécessaire à la hiérarchisation des actions en fonction de leur coût et de leur impact environnemental et sociétal réel, la possibilité de susciter l'adhésion malgré les tentations de l'affectivité et du court-termisme...

- Il va de soi que la prise en compte des aspects économiques apparaît également nécessaire au niveau macroéconomique : il est difficile d'imaginer qu'une action d'envergure en faveur du sociétal et de l'environnemental puisse être acceptée et conduite par une nation dépourvue des ressources nécessaires à son développement économique. A cet égard, les notions de « développement durable » ou de « développement responsable » englobent les préoccupations sociétales et environnementales tout en laissant sa place à la volonté économique de développement (9). Il semble

---

(9) L'expression « développement durable » est souvent attribuée au Rapport Brundtland (du nom de Mme Brundtland qui, à la suite d'une résolution de l'Assemblée générale de l'ONU adoptée en 1983, a présidé la *World Commission on Environment and Development* et remis le rapport *Our common Future*). Le développement durable y est défini comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » [3].

qu'il y ait là une condition nécessaire pour que les préoccupations environnementales et sociétales ne soient pas mises à mal par la crise apparue en 2008, mais soient confortées (10).

- Il s'agit là des premières leçons que nous pouvons tous facilement tirer des expériences d'ores et déjà disponibles. Au vu des lacunes des connaissances scientifiques, de certains emballements médiatiques, de la volatilité de certaines des préoccupations collectives, nous pouvons aussi penser qu'il s'agit des linéaments d'un ensemble de doctrines, de méthodes et de pratiques qui restent encore à développer.

Souhaitons que le présent numéro de *Réalités Industrielles* aide le lecteur à se forger une opinion et à améliorer son action !

---

### BIBLIOGRAPHIE

[1] Service du Contrôle général économique et financier : *Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique*, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, novembre 2009.

[2] Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le guide de la performance globale*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

[3] IGALENS (Jacques), *RSE et développement durable*, in *Le management ; fondements et renouvellements*, ouvrage collectif, Éditions Sciences humaines, Paris, 2008.

[4] OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2008.

[5] Commission des Communautés européennes, « Communication de la Commission [...] ; Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises (COM (2006) 136 final) », Commission européenne, Bruxelles, 2006.

[6] HOARAU (Christian), *Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes*, Vuibert, Paris, 2008.

[7] TNS-Sofres, *Baromètre du développement durable*, étude annuelle réalisée pour le groupe La Poste, Paris, mars 2010.

---

(10) Une vision du développement durable et de la responsabilité sociétale intégrant pleinement les aspects économiques et financiers a été illustrée à diverses reprises lors du colloque que le Service du Contrôle général économique et financier a organisé en février 2010 sur les enjeux sociétaux et environnementaux. Citons à cet égard Mme Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, qui a par exemple signalé l'importance de la maîtrise des déficits dans le cadre de la performance sociétale : « *La dimension sociétale signifie aussi prendre en compte non seulement l'instant présent, mais également les entreprises et la société dans un temps plus long. Et c'est dans ce contexte de responsabilité sociétale que nous engageons [...] un combat contre les déficits publics. Cela peut a priori paraître un peu étrange, de rattacher la lutte contre les déficits publics à la performance sociétale, mais je crois que cette lutte doit s'examiner à l'aune des responsabilités que nous avons à l'égard des générations futures* ».

# Les cultures et les performances

La performance des entreprises ne peut s'apprécier dans l'absolu, indépendamment de l'époque et du lieu... Au-delà d'éléments objectifs liés au contexte des entreprises (la rentabilité moyenne du capital, le poids de la législation environnementale...), la conception de la performance dépend aussi, plus profondément et plus subtilement, de données culturelles.

Chaque pays a en effet ses traditions, sa manière de définir les droits et les devoirs de chacun, et donc sa conception de la performance des entreprises (ainsi, en France, le poids des concepts de statut et d'honneur dans la définition des relations sociales et de l'organisation du travail ou, aux États-Unis, la place prise par le désir du gain et la passion pour le contrat « fair »...).

L'observation des faits, dans le cadre de chaque culture, et une réflexion sociologique sur ce qui réunit et sépare les diverses cultures, dépassent le simple cadre de l'enjeu académique : comprendre ce que peuvent être les diverses conceptions de la performance peut en effet ouvrir des perspectives au plan national, aider la gestion des entreprises multinationales ou éclairer les négociations internationales.

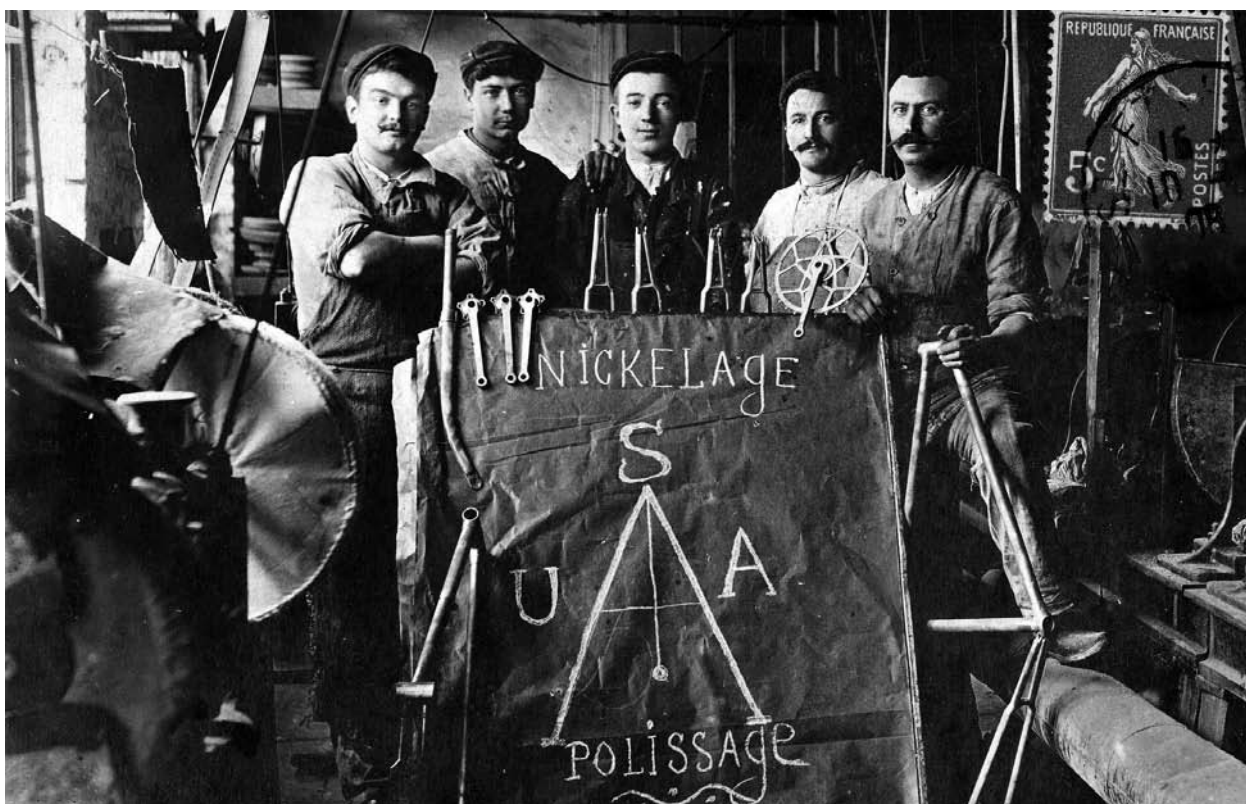
par Philippe d'IRIBARNE\*

**T**ant que l'on adopte une vision restreinte des performances d'une entreprise, en ne considérant que les profits qu'elle réalise, on peut avoir l'impression de disposer d'un critère universel. En revanche, dès que l'on élargit la perspective, que l'on ne pense plus seulement aux responsabilités d'une entreprise envers ses seuls actionnaires, mais envers tous ceux que son action concerne (de son personnel à la société environnante), les choses se compliquent. Certes, en se plaçant à un haut niveau d'abstraction, on peut continuer à adopter un discours à portée universelle, en parlant, par exemple, de souci du bien commun, de respect de la dignité du personnel ou de prise en compte de l'avenir de la planète. Mais dès que l'on rentre dans le

concret, il apparaît que les attentes des diverses parties prenantes à l'égard de l'entreprise (et, corrélativement, les critères d'une performance sociétale) varient singulièrement en fonction du contexte culturel.

De plus, élargir la réflexion sur la diversité des champs que l'on doit associer à l'idée de performance incite à s'interroger sur les facteurs de la performance, y compris au sens le plus étroit de la « création de valeur » pour l'actionnaire. En effet, ce qu'une entreprise obtient de ceux qui contribuent à son succès n'est pas indépendant de ce qu'elle est prête à leur apporter en retour.

\* Directeur de recherche au CNRS, Directeur de « Gestion et société ».



© IM/KHARBINE-TAPABOR

« En France, les devoirs associés à la place que l'individu occupe dans la société sont mis en avant. La référence au métier, à l'homme de métier ou encore à la grandeur du métier y est omniprésente. » *Ouvriers d'un atelier de nickelage-polissage. Photographie anonyme pour une carte postale, vers 1910.*

## L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

La médiatisation des vagues de suicides qu'ont connues plusieurs entreprises françaises, la montée des préoccupations liées à la qualité de la vie au travail, au stress qu'elle suscite et au malaise dont elle est la source, conduisent à s'interroger sur la responsabilité des entreprises à l'égard de leur personnel. Que doivent-elles procurer à ceux et celles qu'elles emploient ? Un salaire décent, bien sûr, mais aussi le sentiment d'être respecté en tant que personne et en tant que travailleur. Or, si le désir d'être respecté (dans son travail comme dans tous les aspects de la vie sociale) paraît universel, ce qui donne concrètement le sentiment de l'être dépend intimement du contexte culturel. En effet, la vision concrète de ce que devraient être les rapports entre une entreprise et son personnel dépend de ce contexte. Il suffit de comparer ce qu'il en est en France et aux Etats-Unis pour s'en faire une idée (1). Aux Etats-Unis, on se sent bien traité pour peu que l'on ait le sentiment de ne pas dépendre de la volonté d'autrui. La mise en place de rapports inspirés par l'image du contrat librement conclu entre partenaires égaux est perçue comme le moyen approprié d'at-

(1) Cf. Philippe d'Iribarne, « La logique de l'honneur », Seuil, 1989, et « Penser la diversité du monde », Seuil, 2008.

teindre cet objectif : dans une société régie par des rapports contractuels, autrui ne peut rien m'imposer puisqu'il ne peut rien exiger de moi, si ce n'est ce à quoi j'ai consenti en ratifiant le contrat qui nous lie. Dans les entreprises, le découpage soigneux des responsabilités conduisant à fixer à chacun des objectifs qu'il a pu négocier fait partie intégrante de la mise en œuvre d'un tel idéal. Chacun, étant maître de déterminer la manière de s'y prendre pour répondre à la commande qu'il doit satisfaire, peut avoir le sentiment que personne d'autre que lui-même ne régit son existence. Ainsi, un subordonné américain affirmant que ceux qui travaillent pour une entreprise souhaitent avant tout déterminer « *comment ils viennent à bout de leur travail en se débrouillant tout seuls* », commente : « *La plupart des gens pensent qu'ils doivent être quelque peu maîtres de leur propre destin* » (2).

En France, la logique contractuelle est loin d'occuper la même place qu'aux Etats-Unis. En revanche, les devoirs associés à la place que l'individu occupe dans la société sont mis en avant. La référence au métier, à l'homme de métier ou encore à la grandeur du métier y est omniprésente. Celle-ci joue un rôle décisif dans l'affirmation du lien entre ce qui est vécu dans le quotidien et le refus d'une manière réputée servile d'être en rapport avec ceux qui, à un titre ou à un autre (un

(2) Propos rapportés dans « La logique de l'honneur », p. 138.

supérieur, un client), sont en position de vous faire bénéficier de quelque avantage à la condition que vous en passiez par leurs exigences. Les relations d'autorité tendent à être mises en scène (à la fois dans la manière dont elles sont organisées en pratique et dans les formulations qui servent à les évoquer), de telle manière qu'il devient possible de tenir à distance cette image de la soumission servile. On retrouve ainsi la forme d'autonomie qu'évoque Michel Crozier à propos des organisations bureaucratiques : « *Les subalternes [...] n'auront jamais à s'incliner devant la volonté personnelle humiliante de quelqu'un ; ce qu'ils font, ils le font de leur propre volonté et, en particulier, ils accomplissent leur tâche en dehors de toute obligation directe. Ils s'efforcent de montrer qu'ils travaillent non pas parce qu'ils y sont forcés, mais parce qu'ils choisissent de le faire* » (3). A France Télécom, on a vu les conséquences négatives, sur le moral du personnel et sur sa fierté d'appartenir à l'entreprise (le sentiment de fierté est passé en quelques années de 95 % à 52 % chez les cadres et de 96 % à 25 % chez les non cadres), d'un certain abandon de cette logique de métier (4).

Cet écart entre ces deux conceptions d'un bon rapport entre une entreprise et son personnel se traduit de multiples manières. Citons le contraste entre les façons dont une même entreprise peut exprimer ses valeurs, selon qu'elle use de l'anglais (dans une perspective américaine) ou du français (5). La version américaine affiche sans détour les obligations auxquelles les membres de son personnel sont soumis. Chacun est présenté comme tenu d'appliquer les règles définies par l'entreprise : ce qui est exigé s'inscrivant dans un rapport contractuel, son respect fait partie de l'exécution du contrat. De son côté, l'entreprise est tenue de définir précisément les obligations auxquelles sont soumis ceux qui travaillent pour elle. Au contraire, la version française n'en finit pas de « prendre des gants ». Elle met en scène une sorte d'adhésion librement consentie. L'atténuation de l'obligation se fait notamment en passant de formules exprimant fermement la volonté de l'entreprise à des formules laissant une grande place à la bonne volonté de chacun : « **We want all of our employees to be key players in the formulation of their own personal objective** » [« **Nous attendons de chaque collaborateur qu'il joue un rôle déterminant dans l'élaboration de ses propres objectifs** »] ; « **These rules should be known by everyone in our organization and implemented consistently** » [« **Ces règles doivent être connues, acceptées et appliquées de façon cohérente** »].

(3) Michel Crozier, « Le phénomène bureaucratique », Seuil, 1963, p. 289.

(4) Enquête réalisée par l'institut Technologia à la demande conjointe de la Direction et des syndicats ; cf. *Libération*, 15 décembre 2009.

(5) On s'appuie ici sur des investigations menées en coopération avec le cimentier Lafarge concernant la mise en œuvre comparée des valeurs de l'entreprise (exprimées dans ses « Principes d'action ») aux Etats-Unis, en France, en Chine et en Jordanie. Cf. Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, préface de Bruno Lafont, Seuil, 2009.

te »]. C'est que, dans la vision française des choses, la source d'obligations perçue comme vraiment légitime est le sentiment que chacun a des devoirs associés à la position qu'il occupe dans l'entreprise, devoirs dont il a tendance à s'estimer le seul juge. Dans ces conditions, l'entreprise peut inviter, suggérer, proposer, susciter. Mais il lui est difficile de prétendre imposer.

Si l'on élargit le cercle des pays que l'on considère, on observe que partout la façon dont le pouvoir est exercé constitue un élément important de ce qu'une entreprise apporte à son personnel, et donc de sa performance sociale (et, dans une certaine mesure, sociétale). Mais en même temps, la variété des conceptions relatives à cet exercice apparaît très grande. Ainsi, en Chine, le désir des individus d'être bien traités n'est pas moins important que celui exprimé en France ou aux Etats-Unis. Toutefois, la revendication d'une forme d'autonomie n'est pas au cœur de leurs attentes : ils sont en quête d'un « bon pouvoir », qui soit bienveillant et juste, prêt à informer et à écouter (même s'il n'entend guère débattre).

On pourrait être tenté de dire que la manière de traiter le personnel n'a pas besoin d'être considérée comme un domaine de responsabilité autonome distinct d'une recherche d'efficacité productive. En effet, la motivation du personnel, qui est elle-même liée à la manière dont celui-ci est traité, constitue un ingrédient essentiel de cette efficacité. Mais une telle affirmation, sans doute vraie dans le long terme, ne l'est pas forcément à court terme. Et si l'on veut éviter que le souci de ce court terme ne dissuade de donner l'importance qu'elle mérite à la manière dont le personnel est traité, mieux vaut considérer celle-ci comme un domaine en soi.

## L'ENTREPRISE ET LE MONDE QUI L'ENTOURE

L'entreprise, et c'est là le fondement de sa performance sociétale, a des responsabilités envers la société au sein de laquelle elle baigne. Le contenu de cette responsabilité dépend, bien sûr, de la situation matérielle des sociétés considérées, de l'état de leur système de santé, de leur système éducatif, de leurs infrastructures... Il dépend également de la perception de la place de l'entreprise dans la société, facteur qui met en jeu des éléments culturels.

Quand, pour marquer l'an 2000, Danone a voulu associer son personnel à son engagement en faveur d'une cause humanitaire en les invitant à verser, comme elle le faisait elle-même pour chacun d'eux, l'équivalent d'une heure de salaire, la réponse du personnel a été très variable d'un pays à l'autre. « *En France, indique le responsable de l'opération, cette opération a suscité plus de réticences que partout ailleurs, car la légitimité de l'entreprise à initier des actions qui relèvent habituellement du choix personnel de l'individu*

est beaucoup moins admise que dans d'autres sociétés où l'entreprise apparaît, au contraire, comme apportant un gage de sérieux et de transparence» (6). On retrouve le même type de réticences chez un cadre français interrogé sur la politique de son entreprise à l'égard de la société environnante : « *Les Américains [...] font beaucoup de soutien à des organisations caritatives, etc. ; c'est leur implication dans les communautés locales. On voit souvent dans le journal interne le Directeur général qui va laver des voitures pour récolter de l'argent pour des bonnes causes. C'est très américain. Ils le font : ce n'est pas simplement des paroles, ils le font effectivement. Mais chez nous, ça n'a pas eu du tout de retombées ; le contexte n'est pas le même, la culture n'est pas la même... Chez nous, ça ne passerait pas.* » (7).

C'est que les rapports entre l'entreprise et la société environnante ne sont pas conçus de la même façon dans les diverses cultures. Aux États-Unis, l'entreprise est vue comme élément d'une communauté (ou d'un ensemble de communautés liées aux lieux où elle est implantée). Cette appartenance implique une sorte de responsabilité diffuse, avec une dimension affective notable supposant une implication assez générale dans ce qui concerne ceux qui vous entourent. En France, au contraire, l'idée d'appartenance à une communauté est mal perçue. On trouve une trace de cet écart quand on compare les deux versions (déjà citées) des valeurs d'une entreprise : « *Contributing to building a better world for our communities* » [« *Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur* »] / « *Acting as responsible members of our communities* » [« *Agir en tant que citoyen responsable* »]. Côté français, le terme de « communauté » a été éliminé. Celui de « citoyen » suggère une appartenance à un ensemble politique, avec un statut, des responsabilités et des droits définis par la loi, loin des liens émotionnels, de la responsabilité diffuse et de la pression sociale qu'évoque le terme de communauté.

Il est des pays où les attentes de la société environnante à l'égard des entreprises sont particulièrement fortes. Cela est bien apparu, par exemple, à l'occasion d'investigations réalisées dans la filiale mexicaine de Danone (8). Un projet destiné à aider des enfants en difficulté, « *Construisons leurs rêves* » (« *Construyamos sus sueños* »), a été évoqué avec enthousiasme par le personnel (9). Au regard de ce projet, un opérateur s'exprime ainsi : « *Danone Mexique ne se préoccupe pas seulement de Danone, de la croissance de Danone au Mexique en elle-même, mais aussi de la croissance de chacun en tant que travailleur, de la société dans laquelle*

*le se trouve l'usine, de la communauté au sein de laquelle elle vit, c'est-à-dire, qu'il ne s'agit pas seulement de la croissance de Danone, mais aussi, que la communauté croisse avec Danone* ». Chaque membre du personnel a le sentiment que c'est lui qui aide, et pas seulement l'entreprise. « *Tu aimes appartenir à une entreprise qui, en même temps que ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté [...]. Et, sans contester, tout cela est différent de beaucoup d'entreprises* ». On trouve une référence constante à une forme de réciprocité dans l'aide, de don et de contre-don, à l'intérieur d'un engagement mutuel : « *On aime appartenir à une entreprise qui, parallèlement à ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté. Ce n'est pas être philanthrope, mais si la communauté t'a donné autant, le moins que tu puisses faire, c'est de lui rendre, de quelque manière, quelque chose de ce qu'elle t'a donné* ».

Par ailleurs, ce que l'entreprise apporte à ses clients n'est pas étranger aux questions de responsabilité sociétale, avec leur dimension culturelle. Certes, il s'agit - partout - de vendre à un prix rémunérateur, mais l'implication de l'entreprise ne peut se résumer à ce seul objectif. Ainsi, la conviction selon laquelle il est de la responsabilité de l'entreprise d'éclairer ses clients au-delà des exigences que ceux-ci formulent, est particulièrement répandue en France. Citons les propos d'un ingénieur technico-commercial : « *Auprès des clients, nous avons l'aura du représentant de l'usine : nous sommes celui qui va résoudre tous leurs problèmes. Face à eux, je me sens un peu comme un médecin généraliste : je les écoute, ils se confient à moi, puis je dresse un diagnostic. Soit je peux régler moi-même leur problème, soit je les oriente vers un spécialiste, un collègue du Groupe, "pointu" sur le sujet* » (10). De fait, parmi les points qui ont pu faire réagir de nombreux salariés de France Télécom face à certaines évolutions managériales, le sentiment d'être amenés à transgresser ce devoir de conseil, en vue d'une recherche de profits, n'a pas été le moins saillant : « *La philosophie a toujours été d'offrir à l'utilisateur la meilleure solution pour lui, même si cela coûtait plus cher à l'entreprise. Aujourd'hui, certains salariés ont l'impression de ne plus servir les clients, mais de les tromper* », rapporte ainsi un ancien haut cadre de l'entreprise (11).

(6) Bernard Giraud, « L'entreprise confrontée à sa responsabilité sociale », *Le Journal de l'École de Paris du management*, juillet-août 2000.

(7) Enquête réalisée chez Total à l'occasion de la mise au point de son code de conduite ; Philippe d'Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique en France et aux États-Unis », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

(8) Philippe d'Iribarne, *Croître ensemble au Mexique*, in *Le Tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003.

(9) Il s'agit de consacrer un certain pourcentage du chiffre d'affaires à un fonds d'aide à des enfants en difficulté.

(10) Propos rapportés par la revue de communication du groupe Usinor : *Aciers*, n°38, mars 1998.

(11) Propos rapportés par *L'usine nouvelle*, n°3160, 17 septembre 2009 : « France Télécom. Une mutation à marche forcée ».

## LES RESSORTS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Comme elle le fait pour le champ couvert par la responsabilité sociétale de l'entreprise, la culture influence dans le même temps les ressorts de ce sentiment de responsabilité (ce qui incite à agir pour concrétiser cette responsabilité et inspire l'esprit de l'action comme ses modalités).

Nous avons commencé à évoquer les différences existant entre la France et les États-Unis à propos du sentiment d'appartenance à une communauté. Les différences entre les deux pays ne se limitent pas à ce seul point.

Ainsi, si l'on compare les versions anglaise et française des valeurs de l'entreprise Accenture, on remarque d'emblée que le « *Stewardship* » de la version originale est traduit en français par « *Gestion responsable* ».

Ou encore, dans les valeurs de Jansen, la version américaine « *We must maintain in good order the property we are privileged to use* » devient « *Nous devons entretenir les terrains, usines, bureaux dont nous avons la jouissance* ». Le terme « *Stewardship* », qui évoque l'image du bon intendant, puise son sens dans un contexte biblique : Dieu a confié le monde aux hommes et Il leur demandera des comptes sur leur gestion. « *We are privileged to use* » relève du même registre. Une telle référence est difficilement pensable en France, ce qui conduit à l'emploi d'expressions beaucoup plus neutres comme « *gestion responsable* », « *dont nous avons la jouissance* ».

En France, ce n'est pas le registre religieux qui est présent, mais celui de l'obligation d'être à la hauteur de la place que l'on occupe dans la société, de tenir son rang. Prenons, par exemple, un document de Suez-Lyonnaise des Eaux, « *Les valeurs du groupe* ». On y trouve des formules telles que : « *Notre place et notre ambition de leader mondial [...] nous obligent à ne pas être seulement de bons professionnels, mais les meilleurs* ». C'est « *notre place et notre ambition de leader mondial* » (et non pas le souci de répondre aux attentes des clients) qui sont une source d'obligations. Quand il s'agit de « *ne pas être seulement de bons professionnels, mais les meilleurs* », ce qui est en question, ce n'est pas tant de triompher de la concurrence que de « tenir son rang ». Nous avons retrouvé cette conception du devoir dans les propos tenus par des managers français invités à s'exprimer sur un projet de code de conduite du groupe Total : « *Des sociétés de la taille de notre nouveau groupe, [...] du fait qu'elles ont des pouvoirs souvent plus grands que certains États, on ne va pas se comporter de façon purement commerciale, en faisant comme la concurrence [...]. Il est normal qu'on ait des règles qui soient un peu au-dessus. [...] Il faut être à l'avant-garde de ce genre de sujets, et ne pas suivre les autres* ». La « *taille du groupe* », les « *pouvoirs* » qui lui sont liés, la grandeur qui lui est attachée appellent à en être dignes, ce qui est sour-

ce de devoirs. On ne saurait « *se comporter de manière purement [pour ne pas dire basement] commerciale* », même si la concurrence, supposée être de moindre rang, peut « se le permettre ». Nombreux sont les propos tenus allant dans le même sens au sujet des rapports aux clients ou dans d'autres domaines : « *Quand on arrive quelque part, on ne peut pas se contenter d'appliquer le droit du travail local, parce que nous sommes Total* » ; « *Il faut [...] rappeler la taille du Groupe, le sens des responsabilités* » ; « *Nous avons aussi notre éthique de gentils-hommes* ».

## DU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ À LA MESURE DE PERFORMANCES

Passer de l'idée de responsabilité à celle de performance va de soi dans un contexte américain où la notion de responsabilité est intimement liée à celle de comptes à rendre en s'appuyant sur une appréhension aussi précise que possible de ce que l'on a réalisé. Elargir son champ de responsabilité implique *ipso facto* d'élargir le champ des comptes que l'on doit rendre, et donc des indicateurs de performance, les KPI (*key performance index*), que l'on doit afficher en pouvant se flatter des performances qu'ils mesurent. Quand, au contraire, la notion de responsabilité est plutôt liée à celle d'exigences internes à la personne qui, à la limite, ne regardent qu'elle-même et à propos desquelles il serait, en tout cas, malséant d'étaler le bien que l'on a fait, le passage de l'idée de responsabilité à celle de performance fait davantage question.

En France, l'honneur n'interdit pas de faire de bonnes actions ; il incite par contre à ne pas trop en faire état. Selon les propos d'un témoin ayant vécu sous l'Ancien Régime : « *Quand on était sage, c'était par goût et sans faire le pédant ou la prude* » (12). De nos jours, l'entreprise est difficilement perçue comme ayant à afficher ses bonnes actions. On observe une forme de pudeur : « *Nous avons des valeurs très fortes, dans ce groupe, qui ne sont pas rendues dans le document [un projet de code de conduite]. Mais, les valeurs, ce n'est pas quelque chose dont on parle, c'est implicite [...]. Quand il s'agit de valeurs, cela va sans dire, cela ressortit à l'éducation profonde* ». Celui qui s'exprime ainsi a une idée très claire de cet implicite : « *Les valeurs fortes et anciennes du groupe ne sont pas communiquées [...]. Ce n'est pas le profit à n'importe quel prix. Il y a un souci profond du développement de la carrière de ses collaborateurs, du long terme. Le groupe protège assez bien la veuve et l'orphelin...* ». Mais si l'entreprise a une éthique, il

(12) Cité par Taine, *Les origines de la France contemporaine* (1875), Bouquins, Robert Laffont, 1986, p. 107.

n'est guère convenable qu'elle l'affiche. « *On ne voit pas ce code affiché dans le bureau [du président de l'entreprise], alors que le président d'Exxon, lui, pourra le faire ; il en a peut-être même l'obligation !* » ; « *On a déjà été exposés à ce type d'affichage de valeurs, dans nos contacts avec les Etats-Unis, et on avait hésité à faire notre propre version des valeurs [d'une des filiales du groupe]. Mais, dans le contexte français, on ne l'a, finalement, pas fait* ». Sont évoqués les risques d'accusation de tartuferie qu'encourt celui qui met en avant ses intentions éthiques alors qu'il n'est pas irréprochable. « *Il faut montrer que ce n'est pas un gadget, que ce n'est pas pour masquer [...]. Il y aura des ricanements dans la presse et, en interne, des sourires en coin...* ».

Ces réticences françaises sont d'autant plus vives que, à la différence de ce que l'on observe aux Etats-Unis, l'éthique et l'intérêt ne sont pas vus, en France, comme faisant naturellement bon ménage.

Si l'on regarde les codes d'éthique des entreprises américaines (ou d'entreprises britanniques fortement marquées par l'influence américaine), l'éthique et la poursuite des intérêts sont intimement associées. Les questions de réputation fournissent un pont entre les deux domaines. Ainsi, ExxonMobil affirme sur son site Internet : « *A well-founded reputation for scrupulous dealing is itself a priceless company asset* ». Fortune (13) affirme de son côté que « *In tough times it's all the more important to remember that ethics pay off in the end, and on the bottom line* ». Il paraîtra évident à un manager américain que « *Our ability to succeed in business many times relies on our reputation* ». De plus, le succès dans les affaires fournit les moyens de faire le bien ; dans sa présentation des « *BP's business policies* », après la fusion avec Amoco, le « *Group Chief Executive* » affirme d'entrée de jeu : « *A good business should be both competitively successful and a force for good* ».

On ne retrouve pas en France cette conviction selon laquelle l'éthique et l'intérêt font naturellement bon ménage. On y trouve plutôt le sentiment que c'est en acceptant de laisser de côté son intérêt que l'on peut être à la hauteur de responsabilités qui relèvent d'un tout autre registre. Comparons, encore une fois, les versions américaine et française des « *Principes d'action* » d'une entreprise que nous avons déjà mentionnée : « *Our goal is to strengthen this leadership position by being the best, through our commitment to be : the preferred supplier of our customers... [et ainsi de suite, pour les membres du personnel, les communautés environnantes et les actionnaires]* » « *Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir : le fournisseur privilégié de nos clients... [et*

*ainsi de suite pour les autres acteurs]* ». Le « *through* » de la version américaine évoque une vision intéressée des bons rapports entretenus avec son entourage, rapports qui constituent un moyen de prospérer. Dans la version française, on n'a pas la même subordination : les deux objectifs sont juxtaposés (« *et* »). De bonnes relations sont présentées comme étant recherchées pour elles-mêmes de manière désintéressée, et non comme un simple moyen en vue d'une fin intéressée. Il est peu honorable, en France, de voir dans de bonnes relations un simple moyen de s'enrichir.

## CONCLUSION

Le souci des entreprises d'agir de manière responsable, tant à l'égard de leur personnel qu'à celui du monde qui les entoure, les incite à être plus attentives aux attentes de l'un comme de l'autre. Tant que l'on est dans le ciel des idées, elles peuvent s'en tenir à des propos très généraux, qui sont valides en tous temps et en tous lieux : il est bon, partout et toujours, qu'une entreprise ait du respect pour son personnel, qu'elle le traite décentement, qu'elle lui témoigne sa confiance et cherche à lui donner un travail qui ait du sens ; de même, il est bon qu'elle ait le souci du monde qui l'entoure et qu'elle cherche à éviter de dégrader son environnement matériel et à agir en faveur d'une vie meilleure.

Mais dès qu'il s'agit d'incarner ces grandes idées, de les traduire en actions concrètes dans chaque contexte particulier, de préciser les orientations d'une organisation du travail, d'une politique de ressources humaines ou d'actions de mécénat (en un mot, de mettre les mains dans le cambouis de l'action quotidienne), on ne peut plus se contenter de ces idées générales. Il faut prêter attention à ce qu'elles impliquent, concrètement, dans chaque environnement singulier. Que veut dire, dans la pratique, « faire confiance », aux Etats-Unis ou en Chine ? Qu'est-ce qu'un travail qui a du sens, en France, ou au Mexique ? Il est difficile de répondre à ces questions avec quelque pertinence si l'on n'a pas quelque idée des singularités de chaque contexte culturel.

Traditionnellement, la plupart des entreprises considèrent que la compréhension de ces singularités ne fait pas partie des compétences dont elles doivent disposer en leur sein. Changer cette situation, c'est-à-dire accéder à la compréhension des singularités culturelles, constitue sans doute un préalable pour que leur désir d'agir, de façon responsable, se concrétise d'une manière vraiment efficace.

(13) Kenneth Labich, « The new crisis in business ethics », *Fortune*, April 20, 1992.

# La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés)

La responsabilité sociale des entreprises (RES) présente des aspects plus diversifiés que l'on ne pourrait le croire *a priori*, ce qui en fait un concept ambigu.

De par ses origines multiples et intriquées (des origines philosophiques, utopistes, religieuses et paternalistes), mais aussi de par la vision « utilitariste » qui s'attache à la RSE (la réduction de certains risques pour l'entreprise, qui serait, à terme, synonyme d'une maximisation des profits). Ces origines multiples interagissent avec des contextes et des besoins eux aussi divers : de nombreux pays émergents (comme la Chine, l'Inde ou le Brésil) voient dans la RSE le moyen de contenir une pression sociale et politique découlant des fortes inégalités existant dans lesdits pays. D'où la complexité de l'interaction entre la RSE et les Pouvoirs publics. Les entreprises, par le biais de la RSE, peuvent compenser certaines limites de l'action publique. *A contrario*, les Pouvoirs publics disposent souvent de la puissance et de la légitimité nécessaires pour leur permettre d'amener les entreprises à participer à une meilleure régulation de la vie économique et sociale.

par Michel DOUCIN\*

**L**a responsabilité sociale des entreprises (ou RSE) est depuis quelques années l'objet d'un engouement général. Sur tous les continents, des groupes d'entreprises adhèrent au Pacte Mondial des Nations Unies (lancé par le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Anan, en 1999) et, aujourd'hui, près de 6 000 groupes sont engagés dans la RSE. En septembre 2010, la

norme de responsabilité sociétale ISO 26 000 a été adoptée par un vote positif de 93 % des 90 Etats participants, exprimé par le biais des organismes de nor-

\* Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises.



malisation. Le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies est en voie d'adopter des Principes directeurs pour les droits de l'Homme et les entreprises, lesquels se voient promis une adoption à l'unanimité des suffrages...

Un tel enthousiasme pour les droits sociaux, environnementaux et humains (auquel participent les grands pays émergents) est rassurant, dans un monde qui semble généralement surtout emporté par la course aux profits.

Mais un malentendu ne se cache-t-il pas derrière cette adhésion apparemment unanime au concept ? La définition généralement citée en Europe, celle de la Commission européenne qui considère la RSE comme la démarche par laquelle « les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (1), est-elle vraiment universelle ?

Quelques indices permettent de douter de l'existence d'une conception simple et universelle de la RSE.

En Chine, la RSE fait l'objet de directives gouvernementales s'adressant aux entreprises publiques et aux entreprises exportatrices aux fins de réaliser une « Société d'Harmonie » et d'améliorer l'image internationale du pays. Le Gouvernement danois déclare, quant à lui, sur son site Internet, que la RSE est une manière de définir une marque collective de qualité pour l'industrie nationale, dans l'objectif de conquérir de nouveaux marchés étrangers. En Inde, les autorités encouragent la RSE en tant qu'outil pour contenir des menaces de révoltes populaires, dont la globalisation, amplificatrice des inégalités sociales, est porteuse. Les écoles de management anglo-saxonnes y voient, quant à elles, une nouvelle façon de traiter consommateurs, actionnaires, ONG, etc., permettant d'anticiper les évolutions de leurs attentes et de réduire les risques d'être l'objet de campagnes de dénigrement et, finalement, pour maximiser les profits à terme... Il ne semble pas que l'on parle exactement de la même chose. Comment s'y repérer ? Qu'est-ce qui pousse les pays émergents à se rallier à un concept qu'ils soupçonnaient naguère de cacher une menace protectionniste à leur encontre ?

Toutes ces interprétations ont en réalité un tronc commun, chaque branche correspondant aux divergences exprimées par les pays en fonction de leur exposition à des contextes sociaux, économiques et politiques différents. Un détour par l'histoire permettra de caractériser ce tronc, avant de repérer les différents surgeons auxquels il a donné naissance, en particulier dans les pays émergents, qui sont autant de nuances dans l'interprétation de la RSE.

(1) Communication du 22 mars 2006.

## AU COMMENCEMENT ÉTAIENT LES PHILOSOPHES

Les ouvrages qui présentent le concept de RSE citent, en général, quelques industriels qui, dans les années 1930, puis dans les années 1950, touchés par la grâce d'une éthique aux fondements chrétiens, auraient soudainement décidé d'ajouter à leurs objectifs de profit et de satisfaction de leurs actionnaires le bien de la société, l'équité et le bonheur de leurs employés. Un économiste, Howard R. Bowen, est cité comme le fondateur de sa forme théorisée, dans un livre (publié en 1953) devenu célèbre, *Social Responsibilities of the Businessman*. D'après lui, le fait que les grandes firmes « constituent les véritables centres de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens » est source de tensions dans la société ; « la liberté unique de prise de décision économique dont bénéficient des millions d'hommes d'affaires privés [...] ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société » (2) (3).

Le fait que *Social Responsibilities of the Businessman* ait été écrit à la demande d'un comité d'étude du *Federal Council of the Churches of Christ in America* pourrait suggérer à certains l'opinion que les pères de la RSE ont cherché à sublimer les tourments que leurs convictions religieuses suscitaient dans leur âme : ils étaient une minorité riche vivant du travail de gens pauvres... ; quelque œuvre sociale serait donc de nature à apaiser leur conscience.

Cette idée mérite toutefois d'être replacée dans des cadres historiques et géographiques moins exigus.

Tout d'abord, une certaine parenté peut être repérée entre la RSE et le courant utopiste qui s'est développé à l'aube du capitalisme (en Europe et en Amérique du Nord), inspiré par les Lumières. Après l'expérience de Claude Nicolas Ledoux (avec la Saline Royale d'Arcet-Senans), les idées de Charles Fourier, popularisées aux États-Unis par Albert Brisbane (auteur, en 1840, de *Social Destiny of man*), ont inspiré plusieurs dizaines d'expériences (4). Une partie de ce qui sera appelé plus tard « RSE », à savoir la dimension « redistribution sociale », est alors déjà posée.

(2) *Social Responsibilities of the Businessman*, pp. 6-7.

(3) D'ailleurs, quelques décennies auparavant (dès 1920), Max Weber écrivait que le capitalisme appelait des justifications d'ordre éthique ou religieux, résumées dans la notion d'« esprit du capitalisme ».

(4) Citons, par exemple, la communauté agricole de Pacon Mountains (1842), la communauté évangélique de Northampton fondée par le révérend William Adams (1843), la communauté de Brook Farm (1844), la *North American Phalanx* (1843)... En Europe, Jean-Baptiste Godin, après avoir financé l'expérience du phalanstère de *La Réunion* de Victor Considérant, au Texas (1855), a entrepris, à partir de 1859, de créer un univers humaniste autour de son usine de Guise. A son achèvement, en 1884, le Familistère, prospère, emploie 1 500 personnes et Godin lance une expérience similaire en Belgique, à Laeken. Thomas Bata construit en 1931 la cité de Bataville, en Lorraine, qui offre à ses 2 700 ouvriers de la chaussure, commerces, écoles, piscine et église.



© Coll. KHARBINE-TAPABOR

« Après l'expérience de Claude Nicolas Ledoux (avec la Saline Royale d'Arc-et-Senans), les idées de Charles Fourier ont inspiré plusieurs dizaines d'expériences. Une partie de ce qui sera appelé plus tard « RSE », à savoir la dimension "redistribution sociale", est alors déjà posée ». *La répartition en nature des bénéfices au Familistère de Guise fondé par Jean-Baptiste Godin (1817-1888). Gravure de 1896.*

## LE MAL CONSIDÉRÉ « PATERNALISME »

Une autre filiation est celle de la tradition dite paternaliste. Elle est l'héritière du catholicisme social, marqué par l'encyclique *Rerum Novarum* de 1891. Ce courant a été très présent et persiste, dans l'Europe du Nord (en particulier dans les industries minière et sidérurgique), ainsi qu'en Amérique latine. Les Églises protestantes encourageront de nombreuses initiatives similaires. En France, on cite volontiers les entreprises Michelin, Auchan, Leclerc, Oust-France, dont les dirigeants manifestent un souci de dialogue avec leurs employés et d'effacement de la frontière entre capital et travail par une politique d'intéressement... en contournant parfois l'intermédiaire syndical. Cette tradition s'est exprimée dans d'autres cultures. En Inde, Jamsetji Tata expliquait, en 1895 (vingt-et-un ans après la création du conglomérat qui porte son nom), sa vision des choses dans les termes suivants : « Les intérêts des actionnaires étaient aussi les nôtres et la santé et le bien-être des employés étaient les fondations de notre prospérité durable » (5). Il avait mis

en place, pour ses employés et leur famille, une médecine du travail et des congés de maternité, construit et financé des écoles, des universités, des musées, des hôpitaux... Ces infrastructures étaient aussi accessibles aux populations installées à proximité de ses usines. Car « chaque entreprise a une responsabilité spéciale permanente vis-à-vis des populations des territoires où elle est implantée et sur lesquels ses employés et leurs familles vivent. » (6)

D'obédience religieuse zoroastrienne, Jamsetji Tata ajoutait que la charité étant dégradante pour qui la reçoit, il fallait créer des coopératives favorisant l'initiative individuelle. Il avait été formé en Grande-Bretagne, où il avait été à la fois impressionné par les ravages sociaux de la Révolution industrielle et attiré par les idées utopistes des milieux intellectuels qu'il fréquentait. Cette « nouvelle culture industrielle », lancée et cultivée par la famille Tata, et qui perdure

(5) *The Creation of Wealth* (R.M. Lala, Penguin Viking, p. XVII).

(6) *Idem*, p. 184-185.

aujourd'hui, a fait école en Inde, dans tous les secteurs industriels.

Le paternalisme représente aujourd'hui une pratique de caractère relativement universel. Les fondations d'entreprise existent sur tous les continents ; elles offrent à leurs salariés des services sociaux et financent des actions sociales au profit des « communautés » avec lesquelles les entreprises sont en relation. Au Brésil, par exemple, on évaluait à 174 millions d'euros (en 2009) leurs programmes, leurs priorités allant à l'éducation, au développement des communautés locales, à la santé, à la pratique du sport, à la formation professionnelle et à l'alphabétisation (7). En Inde, une étude d'Ernst & Young (de juin 2010) portant sur quarante grandes entreprises indique que 55 % ont créé des fondations qui privilégient l'éducation (85 % d'entre elles s'y consacrent), puis la santé (67 %), le développement rural et le soutien social (57 %).

Le modèle est plus développé dans les pays ayant opté pour l'économie de marché. Face à la montée de la lutte des classes, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il importait de montrer que le capitalisme pouvait être humain et offrir des réponses sociales aux conséquences de la paupérisation. La crise de 1929 amena les premières interventions publiques dans l'économie aux Etats-Unis, et avec elles une réaction des milieux patronaux soucieux d'éviter que le New Deal aille trop loin dans la « socialisation de l'économie » (une question jamais épuisée, comme le montrent les accusations que portent aujourd'hui les « Tea Parties » à l'encontre de l'administration Obama). Puis, lorsque l'essor soviétique des années 1945-50 donna naissance à une vague de nationalisations dans le monde entier, l'entreprise paternaliste tint à souligner que ses solutions étaient, au plan social, de qualité au moins égale à celles des entreprises d'Etat. Ainsi, Tata s'enorgueillit d'avoir échappé à la nationalisation, dans les années 1950, grâce à une grève de ses ouvriers, qui craignaient de perdre les avantages acquis dans le domaine social. Le succès de la pensée de Bowen se situe dans ce contexte. L'histoire de la RSE accompagne, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, celle des grandes crises politiques et économiques de la planète.

## LE CHOC DE LA PUISSANCE DES ENTREPRISES TRANSNATIONALES

Ce n'est toutefois que dans les années 1970-80 que se produit véritablement la construction d'un concept de RSE qui prend son envol par rapport à la vision paternaliste du management. A cette même époque se produit la prise de conscience de l'apparition d'acteurs économiques privés qui échappent au contrôle des Etats du fait de leur poids économique et de leur

(7) Note du Consulat général de France à São Paolo (de mars 2010).

nature transnationale. La complicité d'entreprises étrangères avec les auteurs de coups d'Etat dans plusieurs pays est, à l'époque, un révélateur brutal du phénomène. La réticence de l'entreprise Union Carbide à reconnaître sa responsabilité dans la catastrophe de Bhopal, en Inde (qui provoqua en 1984 le décès d'au moins 20 000 personnes et des centaines de milliers de malades chroniques), est un autre choc. L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique, reprenant le flambeau d'un projet de Code de bonne conduite qui avait échoué aux Nations Unies, adopte en 1976 des Principes directeurs pour les entreprises multinationales. Ceux-ci affirment que « les entreprises peuvent apporter des bénéfices tangibles aux pays du siège comme aux pays d'accueil [...] et jouer ainsi un rôle important dans la promotion du bien-être économique et social [...] ainsi que] surmonter les difficultés que leurs diverses opérations peuvent engendrer (liées notamment à leur puissance économique). » Une double responsabilité est ainsi posée par une institution intergouvernementale : ne pas abuser de la puissance pour mal agir et contribuer au bien-être économique et social.

## UN MANAGEMENT NON PROPRIÉTAIRE EN QUÊTE DE LÉGITIMITÉ

Un second phénomène se produit, la financiarisation de l'économie. Elle se traduit par un poids grandissant de l'actionnariat et la séparation entre propriété et gestion. De nouvelles règles de gouvernance sont à inventer pour organiser la relation entre le management salarié et les nouveaux propriétaires, dont *l'affectio societatis* se limite souvent à un désir de fort rendement actionnarial.

Le concept d'« attente de la société » (au-delà des actionnaires, les *shareholders*) conduit à la théorie des « parties prenantes », les *stakeholders*. L'économiste Edward Freeman définit ceux-ci en 1984 comme « n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous son contrôle direct » (8). Les managers, distincts des propriétaires, ont à gérer la complexité des relations de l'entreprise avec un ensemble de groupes aux attentes parfois antagonistes. Sous la pression des économistes classiques, pour qui le « *business of business is business* » (Milton Friedman) (9), c'est-à-dire pour lesquels l'en-

(8) FREEMAN (R. E.), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. - FREEMAN (R. E.) & REED (D. L.), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25: 3, Spring, pp. 88-106, 1983-1984.

(9) « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

treprise n'a d'autre vocation que de faire des profits, se construit peu à peu une vision managériale de la RSE articulée autour de deux notions : la minimisation des risques qui seraient attachés à une mauvaise évaluation des attentes des parties prenantes et l'optimisation de la performance globale, grâce à l'intégration intelligente de ces attentes. Le manager-salarié acquiert une légitimité nouvelle dans l'exercice d'une fonction d'arbitrage entre les intérêts divergents des parties prenantes.

### LA RSE UTILITARISTE

Dès lors, la RSE apparaît comme une forme de pilotage stratégique de l'entreprise permettant d'anticiper les évolutions des goûts des consommateurs ou les réglementations sociales et environnementales futures, de susciter la motivation créatrice des salariés et de prévenir les atteintes à la réputation de l'entreprise (et donc à sa valeur actionnariale). Elle donne à l'entreprise responsable un avantage comparatif. Dans cette approche « utilitariste » de la RSE, l'éthique n'a plus guère de place.

Cette conception rencontre un écho certain, y compris dans certains pays émergents. En Chine, les Principes directeurs pour les entreprises publiques (promulgués en 2010 par l'Etat) retiennent huit principes méthodologiques, dont ceux « d'améliorer la capacité de réaliser des profits durables en privilégiant des processus décisionnels scientifiques et démocratiques, d'améliorer la qualité du produit et le service dans un esprit de protection de l'intérêt des consommateurs, seul chemin pour instaurer une bonne image et de promouvoir l'innovation indépendante et l'avancée technologique en accroissant l'investissement dans la recherche et le développement » (10). Dès 2007, la norme CSC 9000 T a été conçue pour l'industrie textile chinoise comme une méthodologie pour préparer sa nécessaire mutation vers des créneaux de production à plus forte valeur ajoutée ; elle explique aux industriels comment délaisser leurs méthodes archaïques de management au profit du développement de la prise de responsabilité et de la formation du personnel, qui sont sources de gains de productivité. Au Brésil, 300 industriels de la canne à sucre poursuivant un objectif de doublement de leurs surfaces plantées d'ici à 2020 accompagnent d'un programme de « RSE » une mécanisation qui entraînera le licenciement des deux tiers des coupeurs, des coupeurs qui se voient offrir des primes de productivité, des logements améliorés, des formations à la sécurité, des sérums de réhydratation, des cours de gymnastique,

ainsi que des stages de recyclage (pour ceux qui seront licenciés). La corporation s'engage en outre dans un programme d'élimination de la culture sur brûlis et de protection de la forêt.

Avec la vision « utilitariste », un premier écart, net, s'effectue par rapport au tronc ancestral « paternaliste » de la RSE : la sève de l'éthique et de la philanthropie se fait discrète.

### LA RSE MÉTHODE DE GESTION DES RISQUES SOCIAUX

L'un des mentors de la RSE en Inde, Arun Maira, membre de la *Planning Commission* et de nombreux conseils d'administration, complète le raisonnement utilitariste en y ajoutant une dimension politique : « En Inde, l'entreprise se voit accorder par le gouvernement davantage de libertés [...], mais les gouvernements issus d'élections ne pourront continuer [...] que si le peuple considère équitables le capitalisme et le développement fondé sur l'économie de marché » (11). Il établit un rapport entre les difficultés rencontrées par des entreprises (telle Tata) pour acheter aujourd'hui les terrains nécessaires au développement de leurs implantations industrielles et la persistance d'une pauvreté de masse : la petite paysannerie préfère subsister sur ses maigres lopins de terre plutôt que d'aller grossir les masses désœuvrées et misérables des mégapoles. Il plaide pour un engagement des entreprises, au côté des autorités publiques, dans la fourniture de services essentiels aux communautés qui les entourent. L'entreprise, pour obtenir un « permis social d'opérer » (comme disent certains théoriciens), se doit de considérer que parmi ses parties prenantes figure l'ensemble de son environnement social. Celui-ci est porteur du risque fatal d'un rejet total si des actions sociales ne lui sont pas apportées par la puissance qui lui est le plus immédiatement accessible, à savoir l'entrepreneur privé.

Dans les principaux pays émergents, ceux où la croissance à deux chiffres produit un creusement vertigineux des inégalités, la même approche peut être observée. En Chine, les lignes directrices pour les entreprises publiques indiquent ainsi que la « mise en œuvre de la RSE est non seulement leur mission et leur responsabilité, mais aussi une attente ardente et une exigence du public ». Le modèle chinois de développement choisi depuis Deng Xiaoping, fondé sur des salaires très bas qui ne permettent pas de compenser la disparition des systèmes de protection sociale, provoque grèves et mouvements sociaux par dizaines de milliers chaque année. Se sentant menacé et ne voulant pas faire machine arrière dans sa marche

(10) Principes directeurs adressés aux entreprises publiques chinoises directement reliés au gouvernement central, en matière de RSE, publiés par le *CSR Research Center, Chinese Academy of Social Sciences*.

(11) ARUN (Maira), *Transforming capitalism, Business leadership to improve the world for everyone*, 2008.

rapide vers le capitalisme, le Gouvernement chinois voit dans la RSE une issue possible à son dilemme politique : les entreprises doivent assumer leur part de la construction des filets de protection qui permettront d'éviter l'explosion redoutée. La Fondation de la Croix Rouge chinoise, associée à sept ministères, organise depuis 2007 un « Forum RSE » qui récompense par une remise de prix (retransmise par la télévision) les entreprises dont la générosité pour les causes humanitaires est jugée exemplaire. Consciente de la divergence entre philanthropie et utilitarisme, la norme ISO 26 000 (adoptée en septembre 2010) a retenu une rédaction alambiquée : « La philanthropie [...] peut avoir un impact positif sur la société. Toutefois, il convient qu'elle ne soit pas utilisée par l'organisation comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociétale en son sein », et « les investissements dans la société n'excluent pas la philanthropie (dons, bénévolat et donations, par exemple) ».

#### QUEL POUVOIR POUR LES « PARTIES PRENANTES » ?

En sus de l'opposition entre philanthropie et vision utilitariste, une autre ligne de clivage apparaît dans l'interprétation de la doctrine managériale de la RSE autour de l'implication des parties prenantes. R. E. Freeman propose, comme on l'a vu, de refonder la stratégie de l'entreprise autour de parties prenantes (12). Celles-ci peuvent être nombreuses : on peut distinguer les parties prenantes internes (actionnaires, employés) et les parties prenantes externes ; parmi ces dernières, les institutionnels (autorités publiques, organisations professionnelles...), les parties prenantes économiques (les fournisseurs, clients, banquiers...) et les parties prenantes « éthiques » (ONG...). Dès lors, se pose la question du choix et des modalités de collaboration avec telle ou telle de ces parties prenantes.

ISO 26 000 a figé un compromis fondé sur un mot ambigu, « dialogue ». Celui-ci « peut prendre plusieurs formes. [...] Il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes, telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la Toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ». Le choix est vaste...

(12) FREEMAN (R. E.), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. - FREEMAN (R. E.) & REED (D. L.), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25: 3, Spring, pp. 88-106, 1983-1984.

Si ce document a été adopté par un large consensus, plusieurs délégations ont fait entendre leurs réserves sur les expressions « dialogue interactif » et « négociations collectives ». Ce qui est en jeu est la mise en cause de l'autorité patronale au profit d'un modèle de management participatif recherchant le consensus. Le clivage sur ce sujet est accentué lorsque la partie prenante envisagée est un syndicat : le management européen a progressivement accepté d'étendre le dialogue social aux différents sujets englobés par la RSE, ainsi qu'en attestent les 86 « accords cadres internationaux » existants, en très grande majorité européens (13). En revanche, on constate un refus massif de l'implication syndicale en dehors du continent européen.

#### LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE ET LA PLACE DES ETATS

Le Sommet de la Terre de Rio, dont on fêtera le vingtième anniversaire en 2012, a affirmé dans sa résolution finale que toutes les catégories d'acteurs constituant la communauté humaine ont un rôle égal à jouer pour assurer la durabilité de notre planète. Cet engagement unanime a montré récemment ses limites, d'abord à Copenhague, puis à Cancun. A la fin de la négociation ISO 26 000, sous la menace d'un vote hostile de certains grands pays émergents, a dû être admis l'ajout d'une phrase notant l'existence de « différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques [...], ainsi que celle de différences de conditions économiques » entre les pays, entraînant une diversité des niveaux de responsabilité des entreprises dans le combat pour le sauvetage de notre biosphère.

Cette question du rôle des différents pays est liée à une autre : la RSE peut-elle se passer d'un encadrement par les Pouvoirs publics ? Une réponse fermement hostile à un tel encadrement a été apportée, tout au long des dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. C'était le corollaire du fameux « consensus de Washington » (14), qui imputait aux forces du marché des capacités régulatrices absolues. Ce dogme passait par pertes et profits la plupart des fonctions assumées par les Etats du modèle européen. Or, quelques grandes crises, au début du troisième millénaire, dont plusieurs étaient dues à l'emballement de marchés, ont fait naître l'idée que les Etats n'étaient peut-être pas totalement illégitimes en tant que régulateurs, y compris dans le domaine de la RSE.

(13) Etude ORSE - Ministère des Affaires étrangères et européennes, parue en décembre 2010 ([www.orse.fr](http://www.orse.fr)).

(14) Corpus de mesures pour les économies très endettées appliqué par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international à partir de 1989 consistant en une réduction drastique des dépenses publiques centrées sur les activités régaliennes des Etats et, corrélativement, en une privatisation et une libéralisation généralisées.

Le fait de veiller à la véracité des informations données par les entreprises sur leurs comportements sociaux et environnementaux qui contribuent à leur valeur financière, pouvait, par exemple, présenter un intérêt pour la protection des actionnaires. Mettre en place des systèmes de surveillance de leurs potentiels impacts négatifs dans les pays où la législation est laxiste, pouvait protéger les consommateurs. Et même si les « parties prenantes » sont invitées au dialogue par l'entreprise, il ne s'agira jamais que de ses contemporains et il manquera toujours les « générations futures ». Or, ce sont les Etats qui peuvent le mieux exprimer les intérêts de ces dernières. La question du rôle régulateur des Etats dans la RSE a révélé un clivage entre, *grosso modo*, les pays à tradition de *welfare state* ou à dirigisme économique, d'un côté, et les pays libéraux ou à gouvernance très faible, de l'autre.

Dans la première catégorie, on trouve une grande partie de l'Europe et des pays comme la Chine et l'Inde : les gouvernements de ces deux pays ont, par exemple, élaboré des normes sur la gouvernance de leurs entreprises publiques et privées. Les bourses de Shanghai et Shenzhen, mais aussi celles de Kuala Lumpur, de Singapour, de Johannesburg et de São Paulo, qui sont des institutions sous tutelle publique, requièrent des entreprises cotées qu'elles publient des informations extra-financières. Les autorités judiciaires de ces pays jouent aussi leur partie. Mérite d'être citée une décision de la Haute Cour de l'Etat indien du Kerala de 2006 : « L'Etat a le devoir de protéger les nappes phréatiques contre une exploitation excessive et son inaction à cet égard constitue une violation des droits du peuple garantis par l'article 20 de la Constitution indienne ». Le gouvernement des Pays-Bas proclame, quant à lui, sur son site Internet CSR Netherlands : « De prime abord, la RSE semble relever de la responsabilité du "monde de l'entreprise" ; néanmoins, le gouvernement, en mettant en œuvre les cadres juridiques ainsi que les investissements nécessaires au développement durable, à la participation et à la cohésion sociale, joue un rôle déterminant dans ce domaine. »

Dans la seconde catégorie, celle des pays moins interventionnistes, citons la prudence de la « Stratégie Nationale pour la RSE » adoptée par le gouvernement allemand, le 6 octobre 2010 : l'objet de cette stratégie est « de définir un cadre qui vise d'abord à permettre aux forces du marché de se développer et, simultanément, de chercher à combiner la liberté d'initiative avec une active pratique de la responsabilité ». Elle insiste sur le caractère purement incitatif de son orientation.

Car, autour de cette question, en rôde une autre : si la RSE a jusqu'ici été considérée comme de l'ordre de la *soft law* puisque « volontaire », ne doit-on pas considérer qu'il y a place aussi, dans sa promotion, pour des règles obligatoires, comme celles que la France a initiées avec l'obligation légale de *reporting* social et envi-

ronnemental, pour les plus grandes entreprises (la France ayant été suivie en cela par le Danemark, la Malaisie et quelques autres pays) ?

En réalité, la frontière entre « volontarisme » et « contrainte » qui a structuré le discours sur la RSE depuis ses origines tend à s'estomper. Certains Etats (non des moindres) franchissent le pas en présentant la RSE comme un mélange de genres. Les Principes directeurs chinois (précités) ont pour première exigence que soit pratiqué « un commerce légal et honnête en respectant les règlements, lois, conventions et règles commerciales », et comme septième exigence celle de « protéger les droits des travailleurs à travers la signature et le respect d'un contrat de travail, du principe de non-discrimination et l'application des conventions collectives de représentation du personnel » (des objectifs figurant tous dans des lois).

## LES DÉILLUSIONS DE LA « FIN DE L'HISTOIRE »

Si, au premier abord, la responsabilité sociale des entreprises paraît être un concept simple, une analyse plus fine fait donc apparaître bien des ambiguïtés, pour ne pas dire des contradictions. L'utilitarisme, plutôt penché sur le court et moyen terme, ne fait pas facilement bon ménage avec le développement durable ni avec la philanthropie. Pourquoi, dès lors, ce concept connaît-il un succès quasi universel ? Et pourquoi suscite-t-il cette vogue toute particulière, chez les grands pays émergents, d'habitude si méfiants vis-à-vis de tout ce qui vient du « Nord » ?

La réponse tient sans doute pour beaucoup au moment de l'histoire de l'humanité que nous traversons, que certains appellent « la crise du capitalisme ». L'époque où la responsabilité sociale des entreprises connaît ce succès est, en effet, celle où se produisent trois événements :

- le premier de ces événements est la disparition de la plupart des régimes à économie dirigée (avec la chute du mur de Berlin et les réformes de Deng Xiaoping, en Chine), ce qui laisse croire à l'avènement universel de l'économie de marché (voire, comme certains ont voulu le croire, à une « fin de l'Histoire ») ;
- le second est l'explosion des sociétés civiles organisées, partout dans le monde, qui revendiquent (et obtiennent) la reconnaissance de leur place, y compris dans la définition d'orientations macro-sociales (les conclusions de la déclaration finale de la conférence de Rio, tenue en 1992, qui reprennent très largement les propositions des ONG, en sont un exemple) ;
- le troisième événement est, à la fin de la décennie 2000, l'abandon du « consensus de Washington » par les institutions de Bretton-Woods, qui lancent des programmes de lutte contre la pauvreté dont elles confient la responsabilité à des Etats ; ceux-ci sont ainsi réhabilités dans leur rôle économique et invités à collaborer avec leur société civile.

Ces trois événements dessinent un cadre politique nouveau qui adresse un message fort aux entreprises. Elles sont invitées à profiter pleinement des nouveaux horizons ouverts par la globalisation des marchés, tout en prenant garde à ne pas en abuser, car de nouvelles forces sociales apparaissent, qui exerceront une vigilance en la matière. D'autre part, les Etats sont à la recherche d'une nouvelle gouvernance (aux niveaux national et mondial), qui permettrait de contrebalancer les effets potentiellement pervers d'un marché auquel ils ne voient pas d'alternative. Une bonne utilisation de la RSE, comprenant la mise en œuvre de la théorie des *stakeholders*, leur apparaît susceptible d'aboutir à des compromis acceptables.

De là découle l'apparition d'un nouveau (et dernier) rameau de la RSE, l'approche par le « bas de la pyramide », qui assigne aux entreprises une responsabilité, aux côtés des Pouvoirs publics, dans la lutte contre la pauvreté. Un des exemples les plus célèbres est le partenariat entre Danone et la *Grameen Bank*, au Bangladesh, pour la production de yaourts enrichis en nutriments par de petites unités artisanales et leur distribution par un réseau de femmes assumant simultanément d'autres fonctions sociales auprès de populations très pauvres. Le déficit du « *business case* », dû au très faible prix de vente, devrait à terme être pallié par

les revenus de la SICAV *Danone Communities*. Un autre exemple mérite d'être cité, car il est significatif d'une évolution vers le partenariat avec les Pouvoirs publics : en Inde, Edenred (ex-Groupe Accor) travaille gratuitement avec le Gouvernorat du Maharashtra pour créer une carte biométrique infalsifiable qui permettra une meilleure distribution de l'aide alimentaire aux pauvres et mettra fin aux fraudes (évaluées à 40 % du total du budget mobilisé à cette fin). Des partenariats comparables existent aussi au Brésil et dans d'autres pays d'Amérique latine.

De fait, la confiance du public a été considérablement affaiblie par le chômage massif, les brutales évictions de logements acquis à crédit, la fonte de la valeur de l'épargne, etc. Le creusement des inégalités dans les pays en développement apparaît explosif (ainsi que les récents événements du Proche-Orient l'ont montré), de même que la persistance de jacqueries et de guérillas d'inspiration marxiste dans une dizaine de pays (dont l'Inde, où la rébellion naxaliste couvre près d'un cinquième du territoire). A l'exception des entreprises de l'économie sociale, la gouvernance n'a que rarement été sérieusement infléchie par le dialogue avec les parties prenantes. Le dernier mot revient toujours à un management tenu de produire des résultats financiers convenant aux actionnaires.



© Pascal Sittler/REA

« Un des exemples les plus célèbres est le partenariat entre Danone et la Grameen Bank, au Bangladesh, pour la production de yaourts enrichis en nutriments par de petites unités artisanales et leur distribution par un réseau de femmes assumant simultanément d'autres fonctions sociales auprès de populations très pauvres ». *Franck Riboud, PDG de Danone avec Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, lauréat du prix Nobel de la Paix 2006, Paris, le 22 avril 2010.*

La RSE, avec ses interprétations diverses et divergentes, apparaît trop incertaine pour constituer un véritable guide, précis et sûr, dans la mutation du capitalisme que l'on observe sans en deviner la direction finale. Il est frappant de constater que tout en l'invoquant, un nombre croissant de pays mettent en place des règles obligatoires pour encadrer l'activité économique privée.

La déception qui s'exprime vis-à-vis d'une responsabilité sociale exercée souverainement par les entreprises avait d'ailleurs été annoncée par A. Bowen, le fondateur du concept : « Les problèmes économiques de notre société (des problèmes tels que l'instabilité, l'insécurité, l'injustice et le manque de satisfaction) ne peuvent pas être résolus en renvoyant simplement à la responsabilité de l'entreprise ». D'où le besoin « de développer un ensemble de standards généralement acceptés ou de règles que les hommes d'affaires sont supposés respecter ».

La nécessité de vraies règles internationales construisant un cadre universel est apparue dès les années 1970, puis elle a rebondi, avec notamment la création du « *Global Compact* » (proposé par le Secrétaire

général des Nations Unies, Kofi Annan, lors du Forum de Davos de 1999) et des Points de contact nationaux de l'OCDE, et elle connaît un regain très important aujourd'hui. Deux négociations internationales en cours (au Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies et à l'OCDE), qui succèdent de peu à l'aboutissement d'ISO 26 000, ont précisé cet enjeu. Le défi auquel elles sont confrontées est la nécessité pour elles de converger avec les travaux internationaux déjà existants (OIT, « Global Compact », ISO, Société Financière Internationale, GRI, etc.) et de construire un équilibre satisfaisant entre l'autorégulation collective privée et les régulations publiques.

La France, dont la diplomatie est appréciée en raison de ses positions non idéologiques sur un sujet trop souvent abordé sous cet angle, joue un rôle important dans les *fora* où ces négociations se déroulent. Le succès de la large adhésion à la norme ISO 26 000, incluant plusieurs pays émergents importants, lui est largement redevable. J'ai l'honneur de porter les couleurs de notre pays dans ces négociations. C'est une lourde, mais passionnante responsabilité.



# La responsabilité sociale des entreprises au Japon, de l'époque d'Edo à la norme ISO 26 000 et à l'accident nucléaire de Fukushima

LA NOTION  
DE PERFORMANCE  
ET SES VARIATIONS

Derrière une adhésion en apparence universelle au concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) se cachent des différences d'approche enracinées dans des traditions de pensée distinctes.

Les valeurs japonaises de l'entreprise, qui remontent aux marchands de l'époque d'Edo et aux pionniers du capitalisme japonais de l'ère Meiji, ont toujours mis l'accent sur la diversité de ceux que l'on appelle aujourd'hui les « parties prenantes », c'est-à-dire de toutes les parties qui, au-delà des actionnaires, contribuent à la prospérité de l'entreprise et doivent en partager les fruits.

Importée d'Europe à partir de 2003, la RSE a fait l'objet d'une institutionnalisation rapide par des firmes japonaises soucieuses de se conformer aux standards mondiaux. La RSE à la japonaise évoque peu les questions sociales (qui relèvent des valeurs japonaises traditionnelles) ; elle privilégie les questions environnementales, la protection du consommateur... Les ONG sont peu présentes au Japon et l'Etat se refuse à jouer un quelconque rôle directif, mais sa politique d'accompagnement est favorable à la RSE et devrait, par exemple, contribuer à la diffusion de la nouvelle norme ISO 26 000. Depuis mars 2011, une nouvelle phase s'est ouverte, lourde d'incertitudes : le tremblement de terre le plus dévastateur de l'après-guerre et la situation de crise à la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi devraient fondamentalement remettre en question les attentes des Japonais vis-à-vis de leurs entreprises et des Pouvoirs publics.

par Etienne ROLLAND-PIÈGUE\*

\* Conseiller économique et financier à l'Ambassade de France au Japon.

## LES AUTEURS JAPONAIS FONT REMONTER L'ORIGINE DE LA RSE À L'ÉPOQUE D'EDO (1600-1868)

Pour les colporteurs itinérants d'Ômi (une région proche de Kyoto), qui bénéficient de la protection du Shogun et établissent des réseaux commerciaux dans l'ensemble du Japon à l'époque d'Edo, l'acte de vente doit être conforme au principe de « l'avantage trilatéral » (*sanpô-yoshi*) : il doit être « bon pour le vendeur » (*urite yoshi*), « bon pour l'acheteur » (*kaite yoshi*) et « bon pour la communauté » (*seken yoshi*). A titre d'exemple, les marchands d'Ômi se rendaient dans la province de Dewa, au Nord-Ouest du Japon, pour acheter aux paysans de Mogami les fleurs de *benibana* qui, une fois transformées, produisaient les colorants et les cosmétiques utilisés par les geishas du quartier de Gion, à Kyoto, contribuant ainsi à l'agrément de leurs clients : tout le monde y trouvait son compte et le souci de chacun de ces intérêts multiples était mis en avant.



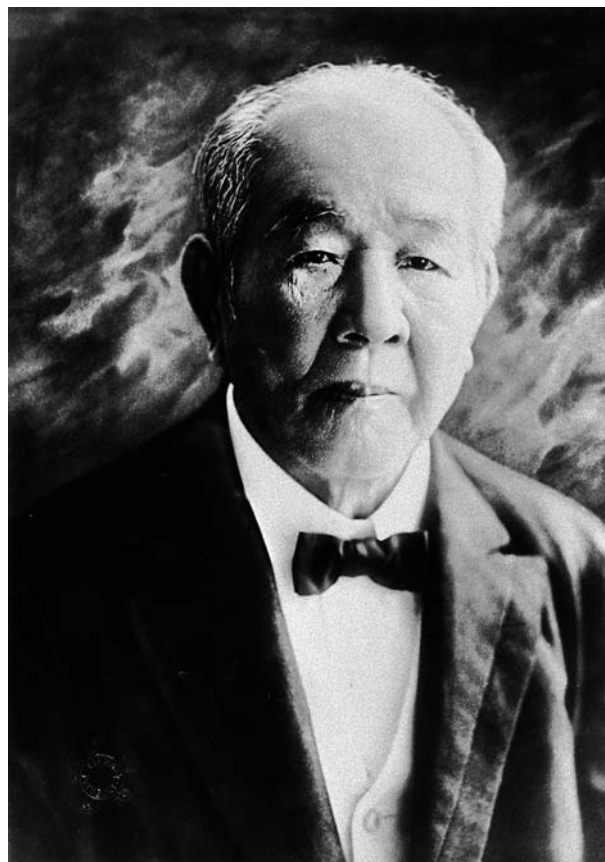
*Les marchands d'Ômi, des colporteurs itinérants qui ont unifié le marché japonais.*

Plusieurs maisons de commerce (Itochû, Marubeni), chaînes de grands magasins (Takashimaya, Daimaru, Seibu) et groupes industriels (Kyocera, Toray) trouvent leur origine dans ces familles de marchands d'Ômi ; certaines ont gardé, dans leur charte d'entreprise, une référence aux valeurs de l'époque d'Edo.

## LORS DE LA RESTAURATION MEIJI (1868), LES FONDATEURS DU CAPITALISME NIPPON ÉTAIENT ÉGALEMENT ANIMÉS PAR UNE RÉFLEXION ÉTHIQUE

Les premiers conglomérats industriels japonais ont adopté des principes qui reflétaient les valeurs de leurs fondateurs et qui subsistent encore aujourd'hui, répétées qu'elles sont dans les « cérémonies du matin »

(*chôtei*) par lesquelles commence la journée de travail dans de nombreux ateliers et usines. Pour Eiichi Shibusawa, « père du capitalisme japonais » à l'origine de la création de près de cinq cents entreprises et de six cents fondations ou établissements privés (dont l'université Hitotsubashi et la Maison franco-japonaise, créée en 1924 avec l'ambassadeur Paul Claudel), l'entrepreneur doit à la fois cultiver la vertu (symbolisée par les Analectes de Confucius, ou *Rongô*) et développer son sens des affaires (symbolisé par le boulier, ou *soroban*) : c'est la thèse de l'alliance entre *Rongô* et *soroban*. Contrairement aux marchands de l'époque d'Edo, les capitaines d'industrie de l'ère Meiji, pour la plupart issus de la caste des samourais, mettent l'accent sur la mobilisation des intérêts privés au service de la puissance publique.



*Eiichi Shibusawa, père du capitalisme japonais.*

## A CES VALEURS S'AJOUTE UNE AUTRE TRADITION JAPONAISE, CELLE DU SAVOIR-FAIRE MANUFACTURIER

Ce savoir-faire, le *monozukuri*, plonge ses racines dans la tradition artisanale du Japon, dont certaines « maisons » ont plus de cinq cents ans : ainsi, l'atelier de menuiserie Kongô Gumi, spécialisé dans la construction et l'entretien des temples et sanctuaires, est aujourd'hui dirigé par la trente-neuvième génération

de maîtres-artisans, mille quatre cents ans après sa création (sans doute par un menuisier venu du royaume de Paekje établi dans la péninsule coréenne). À l'art du travail bien fait, qui naît de la répétition des mêmes gestes, s'ajoutent des valeurs ancestrales qui mettent en avant la frugalité, l'honnêteté, la diligence et le respect de la parole donnée. La survie de l'entreprise et sa pérennité passent avant la recherche du profit. La doctrine du *caveat emptor*, qui défausse le fabricant d'une partie de sa responsabilité dans la qualité du produit, ne s'applique pas dans le Japon traditionnel, où l'engagement en faveur du client est total.

Les valeurs du *monozukuri* se retrouvent dans les entreprises créées au cours du XX<sup>e</sup> siècle, comme Honda, Toyota, Sony ou Canon, dominées par une culture d'ingénieur qui valorise la prouesse technologique et la satisfaction du client.

---

#### LA NOTION MODERNE DE RSE ÉMERGE DE LA CONTRADICTION APPARUE ENTRE LES VALEURS AFFICHÉES ET LES PRATIQUES RÉELLES DES ENTREPRISES

La période de haute croissance (qui débute à partir des années 1950) voit se multiplier les cas de pollution et d'empoisonnement, dont le plus emblématique est la maladie de Minamata qui frappe les habitants d'une baie de la région de Kumamoto contaminée par du mercure. Les années 1970 sont celles de la prise de conscience des limites de la croissance. Trouvant leur origine dans les campagnes anti-pollution et le mouvement consumériste, les mouvements de citoyens remettent en cause la recherche effrénée du profit. La période d'euphorie financière de la fin des années 1980 stimule les activités de mécénat : la fédération patronale Keidanren crée un club pour les entreprises qui consacrent plus de 1 % de leur bénéfice à la philanthropie ; les achats d'œuvres d'art par les fondations d'entreprises font grimper les prix des toiles impressionnistes jusqu'à des niveaux astronomiques.

---

#### L'ANNÉE 2003 MARQUE UN TOURNANT

Une nouvelle vague de scandales met en lumière la duplicité d'entreprises qui n'hésitent pas à tromper le client sur la qualité des marchandises ou à dissimuler des informations compromettantes. Au pouvoir depuis 2001, le gouvernement du Premier ministre Junichirô Koizumi impose un tournant à l'économie : le code de commerce est révisé pour permettre un mode de gouvernance d'entreprise inspiré du modèle américain, des investisseurs activistes commencent à questionner les choix des dirigeants (qui n'avaient jusqu'alors pas l'habitude de rendre des comptes à leurs actionnaires) et l'investissement socialement respon-

sable fait son apparition. Au niveau international, un nombre croissant d'entreprises japonaises adhèrent au *Global Compact* des Nations Unies, la RSE est à l'agenda du sommet du G8 à Evian et la Commission européenne lance un processus multi-acteurs pour concrétiser les principes adoptés dans la stratégie de Lisbonne. De retour d'une mission d'étude en Europe, l'association des dirigeants d'entreprise japonais *Keizai Dôyûkai* publie un livre blanc sur la responsabilité sociale des entreprises qui marque l'entrée du Japon dans l'ère de la « CSR » (*Company Social Responsibility*). La CSR (c'est-à-dire la RSE) se constitue ainsi par l'importation de modèles occidentaux, notamment européens. Elle est toutefois marquée par quelques spécificités japonaises.

---

#### LA RSE TOUCHE DES ENTREPRISES JAPONAISES OÙ L'ATTENTION AUX DIVERSES COMPOSANTES DE LA COMMUNAUTÉ EST DÉJÀ TRÈS FORTE

Au-delà de l'intérêt de l'actionnaire, le management doit, conformément à la tradition japonaise, contribuer au bien-être et à la prospérité des employés, des clients et fournisseurs et de la communauté dans son ensemble. Bien que les liens se soient distendus depuis vingt ans, les groupes d'entreprises (ou *keiretsu*) insèrent l'entreprise dans un réseau de participations croisées, l'attachent à une banque principale et la rendent solidaire des sous-traitants de premier et de second rangs. La responsabilité vis-à-vis de ces parties prenantes consiste moins à leur rendre des comptes qu'à inclure leur bien-être dans les objectifs de l'entreprise et à les protéger en mutualisant les risques.

Étant donné l'attachement traditionnel des entreprises japonaises aux diverses composantes de la communauté, la RSE importée d'Europe et des États-Unis n'apporte rien de bien nouveau pour ce qui est de l'attention apportée aux parties prenantes ; elle peut même être considérée comme tendant à « déplacer le curseur » en direction de l'actionnaire et de la création de valeur en bourse.

---

#### LA DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE JAPONAISE NE SE REFLÈTE GUÈRE DANS LA NOTION MODERNE DE RSE

La dimension sociale de l'entreprise japonaise comporte certes des forces, mais aussi des faiblesses... Du côté des faiblesses, le Japon est souvent pointé du doigt pour le conformisme, l'absence de diversité et de créativité, la pression exercée par le groupe au détriment des droits des individus, la place faite aux femmes (qui sont souvent contraintes de choisir entre vie familiale et carrière) et, plus récemment, pour le développement du travail précaire (qui recouvre désormais le tiers des

emplois). Pour certains critiques, les heures supplémentaires non rémunérées s'apparentent à du travail forcé et violent les droits fondamentaux du travailleur. Du côté des forces, on peut mettre en avant la stabilité offerte par l'emploi à vie, la vision de long terme, l'importance donnée à la formation continue, la recherche du consensus, un climat social apaisé permettant l'expression des salariés et de leurs syndicats, la contribution des employés à la recherche de gains de productivité, le faible écart de rémunération entre l'employé de base et le PDG...

En tout état de cause, l'entreprise s'identifiant à ses employés, les auteurs des *CSR Reports* ne ressentent guère le besoin de rendre compte des aspects sociaux. Les données relatives aux ressources humaines sont considérées comme confidentielles et à l'usage strictement interne de l'entreprise. Mises à part quelques indications sur le quota de personnes handicapées, le nombre d'accidents du travail et la composition des conseils d'administration (invariablement masculins et composés quasi exclusivement de Japonais), ces rapports se contentent d'exposer de façon générale la politique des ressources humaines de l'entreprise. On ne trouve en général pas de données sur le *turnover*, le nombre d'étrangers employés, le pourcentage de femmes occupant des postes d'encadrement, les conflits du travail ou les cas de violation du code de conduite de l'entreprise (harcèlement sexuel, etc.). Jusqu'à une date très récente, les entreprises ne se sentaient pas concernées par la question des droits de l'Homme, à l'exception très spécifique du « problème des *Dôwa* » (qui concerne les descendants de castes discriminées). Il n'existe pas, au Japon, d'ONG puissantes capables d'exercer une pression sur l'entreprise et les possibles violations des droits humains intervenant dans la *supply chain* sont considérées comme en dehors de la responsabilité de l'entreprise. Certes, un nombre croissant d'entreprises japonaises s'efforcent, depuis peu, de ménager un équilibre entre vie familiale et carrière. Mais la politique de lutte contre la dénatalité est encore considérée comme étant du ressort exclusif de l'Etat et les entreprises japonaises sont très en retard sur leurs homologues européennes pour tout ce qui touche au rôle des femmes et à la place de la famille.

#### LES « CSR REPORTS » DES ENTREPRISES JAPONAISES PRIVILÉGIENT LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, L'INFORMATION DU CONSOMMATEUR ET LES ACTIVITÉS CITOYENNES ET PHILANTHROPIQUES

Les entreprises japonaises, qui ont adopté en masse la série de normes ISO 14 000, déclinent des objectifs de réduction de leur impact sur l'environnement. Elles sont également nombreuses à se conformer aux règles de la « *Global Reporting Initiative* » pour mesu-

rer leur contribution au développement durable. Beaucoup de « *CSR Departments* » des groupes industriels japonais trouvent d'ailleurs leur origine dans les cellules créées pour intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise et les rapports qu'ils publient portent indifféremment pour titre « *CSR Reports* » ou « *Sustainability Reports* » (ou encore, mais de moins en moins fréquemment, celui d'« *Environmental Reports* »).

Proactives en matière d'environnement, les entreprises japonaises répugnent néanmoins à se voir imposer des règles contraignantes et l'annonce, par le nouveau gouvernement issu des élections d'août 2009, d'objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre a provoqué une levée de boucliers dans le patronat nippon.

#### AU JAPON, LA DIFFUSION DE LA RSE PROCÈDE D'UNE DÉMARCHE ESSENTIELLEMENT VOLONTAIRE

Dans le débat entre la *soft law* volontaire et les règles imposées par l'Etat, le Japon se situe résolument du côté libéral. En général, les règles sont introduites au Japon par les entreprises qui ont été confrontées à la problématique de la RSE dans le cadre de leurs activités en Europe et aux Etats-Unis et dont le siège décide d'adopter une politique de RSE au niveau mondial. Les autres entreprises du secteur calquent alors leur comportement sur ces pionniers et diffusent les nouvelles pratiques selon un cycle PDCA (« *plan-do-check-act* »). Une fois les objectifs adoptés, l'exécution suit et les entreprises attachent une grande importance à la notion de « *compliance* » (de « conformité »), ce qui explique en partie leur réticence à s'engager sur des règles et des objectifs dont elles ne seraient pas en mesure de garantir le respect.

#### L'ETAT JAPONAIS ENCOURAGE LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE PAR LES PME

Les grandes firmes japonaises investissant à l'étranger sont en pointe dans l'adoption des normes internationales ou la participation aux initiatives mondiales allant des principes directeurs de l'OCDE au « *Global Compact* » des Nations Unies. Un représentant de Sony a, par exemple, participé aux travaux qui ont conduit, en 2010, à la nouvelle norme ISO 26 000. La problématique est différente pour les PME, jusqu'à présent restées en marge des activités de RSE telle que celle-ci est maintenant conçue. Les PME devront, par exemple, réaliser des efforts pour prendre en compte la norme ISO 26 000, même si celle-ci est un outil d'orientation davantage qu'un cadre strict et ne prévoit pas de mécanisme de certification par des tiers.



De façon générale, le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie japonais, le METI, conçoit son rôle comme celui d'un facilitateur pour mobiliser des forums multi-acteurs, soutenir la contribution du Japon à l'élaboration des règles internationales et encourager leur diffusion tout en minimisant les coûts d'adaptation. Il a ainsi élaboré pour la norme ISO 26 000 un kit pédagogique expliquant en images et avec des mots simples comment les entreprises devront intégrer des thèmes tels que la promotion des droits humains, qui leur étaient restés jusqu'à présent peu familiers. Les observateurs prévoient une diffusion rapide de la nouvelle norme ISO 26 000 au Japon. Grâce à ce cadre souple, les PME japonaises découvriront sans doute qu'à l'instar de Monsieur Jourdain, elles ont toujours fait de la RSE sans le savoir...

---

#### MAIS, DÉJÀ, UNE AUTRE PHASE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SE PROFILE...

Le présent article est écrit au lendemain du grand tremblement de terre du 11 mars 2011 (et du tsunami dévastateur consécutif) et alors que se déroule l'accident nucléaire de Fukushima. Ses conséquences ne sauraient aujourd'hui être prédites avec certitude.

Mais en tout état de cause, la gestion de cette crise amène déjà à relever des insuffisances dans la conception des installations nucléaires, l'organisation des opérations de secours et la gouvernance de l'ensemble de la filière électronucléaire japonaise. L'interruption des chaînes logistiques causée par le tremblement de terre remet par ailleurs en question les relations que les entreprises industrielles entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs et les craintes sur les risques de contamination de la chaîne alimentaire éclairent d'un jour nouveau la notion de protection du consommateur. Au total, c'est l'ensemble des relations entre parties prenantes de l'entreprise qui se trouve ainsi remis en cause.

De la même manière que la maladie de Minamata et les comportements délictueux des entreprises avaient fait éclater une contradiction entre les valeurs affichées par les entreprises industrielles japonaises et leurs pratiques, aboutissant au développement de la notion de RSE au début des années 2000, le grand tremblement de terre des provinces du Tōhoku et du Kantō et l'accident de Fukushima, en 2011, susciteront probablement une nouvelle phase dans le développement des exigences sociales vis-à-vis des entreprises. Ces exigences interpellent l'État : il sera critiqué pour les déficiences passées et devra se mobiliser pour les progrès futurs.



# La dimension économique du Grenelle de l'Environnement

Le Grenelle de l'Environnement a été lancé en 2007 avec l'ambition de mobiliser l'ensemble de la société civile en vue de répondre aux formidables défis posés par la crise climatique et écologique.

Suite à la crise financière, le Grenelle de l'Environnement, au travers d'un plan d'investissement de 440 milliards d'euros, pour l'ensemble des acteurs économiques, a pour ambition, outre son objectif initial, d'engager la France sur la voie d'une nouvelle croissance économique : une croissance plus verte reposant sur le développement de nouvelles filières industrielles et l'adaptation de très nombreux secteurs de l'économie et favorisant l'émergence d'un mode de consommation plus économe des ressources naturelles.

par Michèle ROUSSEAU\*

## LES MOTIVATIONS DU GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT ET SON PROCESSUS

Fin 2006, l'action déterminée du GIEC et le film d'Al Gore et de David Guggenheim, *Une vérité qui dérange*, ont contribué à persuader l'opinion publique des effets dramatiques du réchauffement climatique sur la planète. C'est dans ce contexte que le Président de la République lance, dès sa prise de fonction, en mai 2007, le Grenelle de l'Environnement, avec pour objectif clairement affiché de mettre l'ensemble de la société en mouvement en vue de résoudre une crise climatique et écologique de grande ampleur. Le Grenelle de l'Environnement est novateur à plusieurs titres :

- L'ensemble de la société civile est invité à participer à ses travaux. La concertation se déroule entre cinq collèges, de taille égale, permettant de représen-

ter les différentes parties prenantes de la thématique environnementale. On retrouve, de manière classique sur ce type de problématique, l'État, les collectivités locales, les entreprises. L'association d'un collège « syndicats » permet de faire entrer plus systématiquement une dimension sociale dans les échanges, tandis que le cinquième collège, regroupant les associations de protection de l'environnement, se voit accorder, pour la première fois dans ce type de discussion, une place égale à celle des autres collèges ;

- Le champ couvert est particulièrement large puisqu'il concerne non seulement l'ensemble des questions environnementales, mais aussi les politiques publiques portant sur l'énergie, les transports, le BTP

\* Directrice, Commissaire générale adjointe au Développement durable (CGDD) - Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL).

ou l'agriculture sous l'angle de leur incidence sur l'environnement ;

- Aucun document support n'a été préparé en vue des débats de façon à ce que les propositions soient bien celles des acteurs eux-mêmes ;

- Les différents acteurs nationaux et locaux ne disposent que de quelques mois pour examiner l'ensemble des problèmes posés et parvenir à un consensus.

Cet exercice aurait pu échouer, mais la nouveauté de la méthode et le moment choisi ont conduit à sa réussite, puisqu'un consensus a été obtenu fin 2007, qui a été confirmé lors du vote de la loi Grenelle 1, à la quasi unanimité du Parlement, à l'été 2009.

## LES ESTIMATIONS MACRO-ÉCONOMIQUES

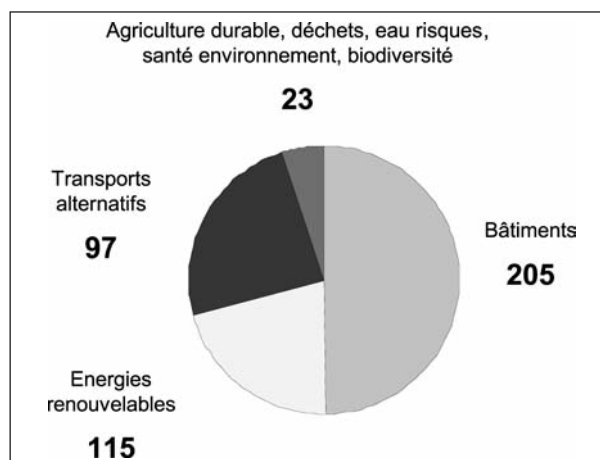
Dans le cadre d'une démarche innovante et exemplaire, le projet de loi Grenelle 1 a fait l'objet, au cours de l'année 2008, d'une évaluation *ex-ante* suivant les trois piliers du développement durable (l'économique, l'environnemental et le social), qui a été mise en ligne sur le site Internet du ministère de l'Écologie ([http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/EY\\_Evaluation\\_Grenelle\\_Rapport\\_Final\\_101026\\_entier.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/EY_Evaluation_Grenelle_Rapport_Final_101026_entier.pdf)).

Il ressort de ces analyses que les objectifs très ambitieux inscrits dans le Grenelle nécessiteront la mobilisation de moyens financiers considérables, qu'apporteront l'ensemble des acteurs économiques. En contrepartie, ces investissements généreront des gains économiques, environnementaux et sociaux substantiels, à court et à long terme. Les investissements du Grenelle seront donc les moteurs d'une croissance plus « verte ».

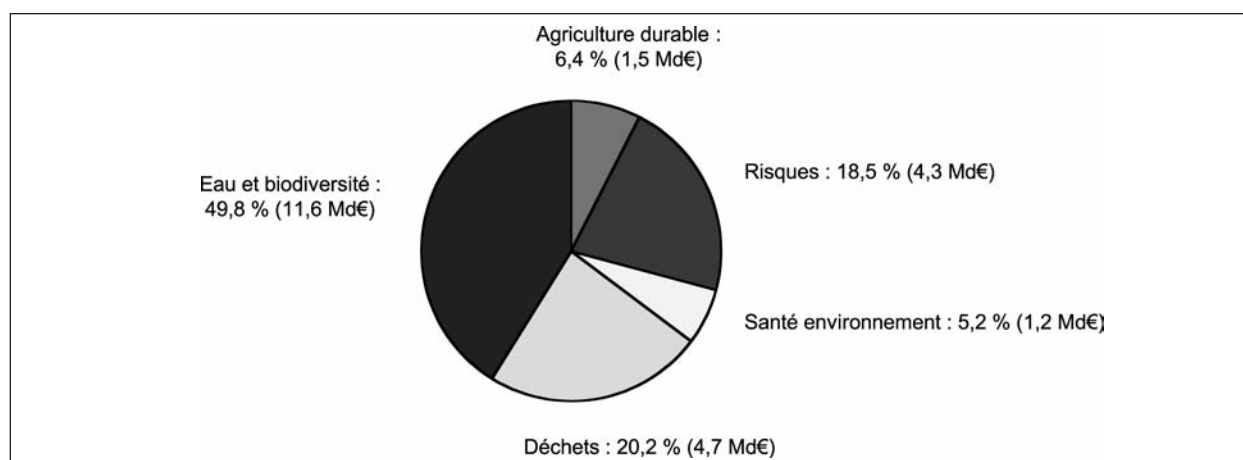
## LES INVESTISSEMENTS « VERTS » ET LEUR RENTABILITÉ DIRECTE

S'ils se réalisent comme prévu, les grands chantiers du Grenelle (bâtiment, transports, énergie, déchets) devraient représenter, selon le ministère de l'Écologie, près de 440 milliards d'euros d'investissements d'ici à 2020, et de l'ordre de 15 milliards d'euros de valeur ajoutée par an (soit un gain de 0,8 point de PIB). Cela a été confirmé par l'étude du *Boston Consulting Group*, qui a chiffré en 2009 l'activité générée sur douze ans par les quinze grands programmes du Grenelle à environ 450 milliards d'euros.

Le détail du chiffrage est donné dans les deux graphiques ci-dessous : le premier donne la répartition selon les grands domaines, tandis que le deuxième précise les chiffres pour l'ensemble des secteurs autres que le BTP, les transports non routiers et les énergies renouvelables.



Graphique 1 : Répartition des investissements par grande thématique du Grenelle sur la période 2009-2020, en milliards d'euros.



Graphique 2 : Répartition du coût sur la période 2009-2015 des thématiques santé environnement, eau-biodiversité, risques, déchets, agriculture durable.

Les investissements du Grenelle sont structurants (développement d'infrastructures, recherche, développement de secteurs industriels d'avenir, etc.) et de nature à renforcer l'attractivité de la France. Toutefois, devant les montants colossaux en jeu, il est légitime de se poser deux questions : l'une porte sur la rentabilité de ces investissements et l'autre sur la pertinence du choix d'investir dans ces domaines plutôt que dans d'autres.

Il n'est pas possible, dans le cadre restreint d'un article, de répondre à la première question poste par poste, mais voici l'argumentaire donné par le ministère de l'Écologie, fin 2008, pour le premier de ces postes de dépense, celui du bâtiment. Les travaux de rénovation entrepris d'ici à 2020 (dont le coût est estimé à 205 milliards d'euros) généreront des économies d'énergie, cumulées sur la durée de vie des équipements, de près de 145 milliards d'euros, avec un prix de 55 euros le baril, et davantage, bien entendu, si les prix de l'énergie devaient continuer à augmenter. Au moment où le ministère élabore ses hypothèses, ce prix du baril à 55 euros correspond à un baril à 70 dollars (avec un taux de change de 1,3 dollar pour un euro). Or, même avec ce prix relativement bas, les économies d'énergie associées à ces équipements sur leur durée de vie permettent d'autofinancer une partie importante des investissements.

L'autofinancement serait total à partir d'un baril de pétrole à 100 euros. Or, le prix du pétrole est particulièrement fluctuant, et il en va de même pour les taux de change monétaire. A titre d'illustration, le cours du baril de Brent était de 146 dollars en juillet 2008, de 36 dollars en décembre 2008 et de 93 dollars en décembre 2010.

Ces investissements reposent donc fondamentalement sur le pari d'une augmentation sensible des prix de l'énergie dans le futur compte tenu de la conjoncture internationale, de la raréfaction des ressources pétrolières bon marché, de la nécessité de renouveler le parc des centrales de production d'électricité, etc. La direction semble parfaitement justifiée, mais les calculs précis sont difficiles, quels que soient les efforts déployés par les économistes.

Quant au bien-fondé de choisir d'investir « dans le Grenelle » plutôt que dans d'autres domaines (les financements disponibles n'étant pas illimités), les défenseurs du Grenelle répondent qu'il n'y a, en fait, pas d'autre alternative. Les ressources naturelles sont elles-mêmes finies, alors que de nouvelles puissances économiques ont pris leur essor (la Chine, l'Inde, le Brésil ...) : elles ont déjà (et auront de plus en plus, à l'avenir) besoin de ces ressources, si bien qu'il n'est de toute façon pas envisageable de continuer comme avant. Une rupture est nécessaire dans les technologies et dans les comportements ; reste ouverte la question de savoir quels pays seront les gagnants et lesquels seront les perdants, dans cette nouvelle compétition.

## LES RETOMBÉES DU GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT EN MATIÈRE D'EMPLOIS

Les estimations des retombées du Grenelle en matière d'emplois sont sensiblement moins solides que l'estimation des investissements nécessaires. Le ministère de l'Écologie a donné un ordre de grandeur de 500 000 emplois créés ou maintenus à l'horizon 2020 dans l'ensemble de l'économie, tandis que le *Boston Consulting Group* (BCG) avançait le chiffre de 600 000. Toutefois :

- les estimations du ministère ont été obtenues en multipliant les projections en termes d'investissements par des ratios effectif/chiffre d'affaires déjà trop anciens (lorsque ceux-ci étaient disponibles) ;
- l'hypothèse « enveloppe » sous-jacente était que tous les investissements réalisés bénéficieraient à des entreprises installées sur le territoire national : cela ne pourra bien sûr pas être le cas, mais des marchés à l'exportation pourraient également être gagnés. Il n'y a ni fatalité ni certitude en la matière, mais il est en tout cas important que les Pouvoirs publics promeuvent une politique volontariste de soutien aux filières stratégiques et de mise à niveau des compétences nécessaires.

Ces chiffres (500 000, selon le ministère, et 600 000, selon le BCG), qui portent sur les emplois créés ou maintenus par le Grenelle dans l'ensemble de l'économie, n'ont rien à voir avec des emplois « verts » (un fabricant d'éoliennes passant commande à des fabricants d'acier, par exemple).

L'Observatoire national des Emplois et des Métiers de la Croissance Verte a été créé, au printemps 2010, pour « mettre de l'ordre dans les chiffres ». Structure majoritairement interministérielle, l'Observatoire réunit, sous le pilotage du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), des représentants de l'INSEE, de la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques (Dares), du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq), du Centre d'analyse stratégique (CAS), de la Direction générale du Travail (DGT), de Pôle Emploi, de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), d'Alliance Ville-Emploi, de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp), du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et des représentants des observatoires régionaux compétents sur l'emploi et la formation (OREF). Ses travaux ont suivi deux approches méthodologiques différentes et complémentaires : l'une, selon l'activité des entreprises et, l'autre, selon les qualifications des actifs.

**Selon la première approche**, pour l'année 2008 :

- les éco-activités occupaient environ 420 000 emplois en équivalent temps plein (ETP) : elles correspondent aux activités dont la finalité est la protection de l'environnement et la gestion des ressources naturelles





(comme le traitement et le recyclage des déchets) et leur périmètre est établi au niveau d'Eurostat.

- les « activités de la croissance verte », telles que schématisées ci-après représentaient environ 950 000 emplois en équivalent temps plein. Ce périmètre proposé par le CGDD est très proche de la *Green Industry* de l'OCDE. Le fil rouge de cette nouvelle nomenclature consiste à retenir en sus des éco-activités des activités dont la finalité n'est pas la protection de l'environnement ou la gestion des ressources naturelles, mais qui y contribuent.

Par exemple, la fabrication de la laine de verre est classée dans les éco-activités, car la finalité de la laine de verre est l'isolation thermique, alors que la fabrication d'ampoules fluorocompactes à basse consommation est classée seulement dans les activités de la croissance verte, puisque la finalité d'une ampoule est d'éclairer.

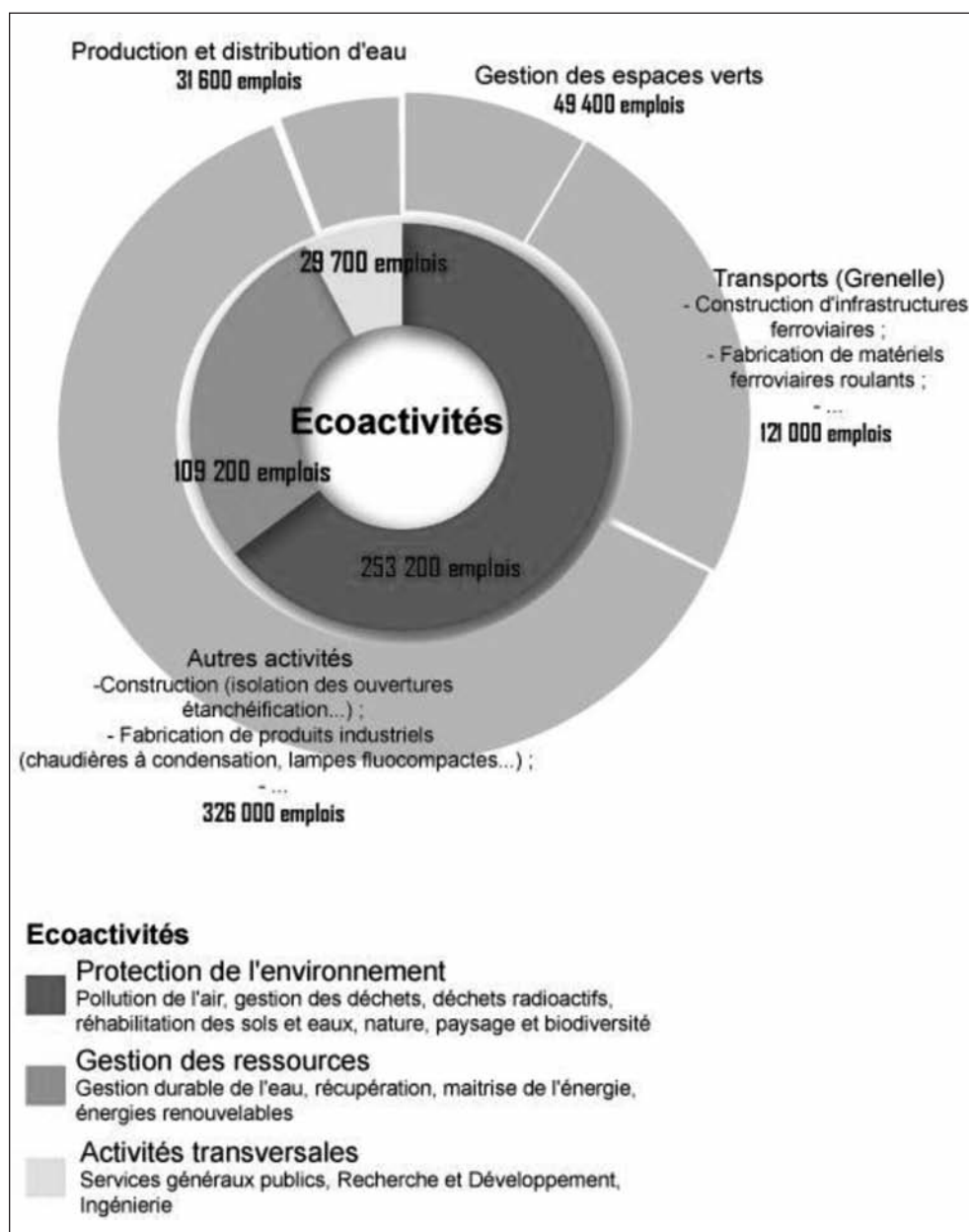
De par sa conception même, cette nouvelle nomenclature sera amenée à évoluer dans le temps : lorsque ces ampoules fluorocompactes seront devenues les ampoules standards, d'autres ampoules encore plus économes verront sans doute le jour et « relègueront » alors la fabrication des lampes fluorocompactes au-delà des « activités de la croissance verte » (cette nomenclature souple est un redoutable défi pour les statisticiens !)

**Selon la deuxième approche**, pour l'année 2008, toujours :

- Le nombre d'actifs exerçant une profession verte était de 150 000.

- Le nombre d'actifs exerçant une profession « verdissante » pouvait être estimé à 4 millions.

Cette estimation est néanmoins encore très provisoire et pourra être révisée pour 2009 de façon sensible,



Graphique 3 : Les activités de la croissance verte.



tant à la hausse qu'à la baisse. Elle résulte en effet d'un examen minutieux, fait par Pôle Emploi, du répertoire opérationnel des emplois et des métiers (ROME), nomenclature française à maille fine, ce répertoire ayant ensuite été rapproché de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS), qui est une nomenclature internationale à maille large. Or, ces deux nomenclatures ne s'emboîtent pas très bien, d'où des incertitudes.

Les chiffres obtenus par ces deux approches sont très différents, ce qui est normal. En effet, les métiers exercés par les actifs du secteur des éco-activités ne sont pas tous des métiers « verts » : par exemple, une secrétaire travaillant dans le secteur des déchets n'exerce pas un métier « vert ». On devrait, toutefois, avoir :

- plus de métiers verts, en proportion, dans les éco-activités,
- plus de métiers verdissants, là encore en proportion, dans les activités de la croissance verte.

Mais, attention : c'est l'inverse, dans l'absolu, puisque la majorité des actifs exerçant une profession verdissante travaillent en dehors des activités de la croissance verte...

Un conseil donc, pour le lecteur : qu'il n'hésite pas, le moment venu, à demander à toute personne s'exprimant sur les emplois de la croissance verte des précisions sur le périmètre et les définitions retenus !

## LES EXTERNALITÉS ENVIRONNEMENTALES

La dimension économique du Grenelle de l'Environnement inclut également les externalités environnementales, c'est-à-dire la valeur non marchande des milieux naturels, considérés soit comme ayant une valeur intrinsèque, soit comme rendant des services écologiques gratuits, dont la valeur pourrait néanmoins être calculée.

De nombreux travaux se sont déroulés dans la foulée du Grenelle sur ces questions, parmi lesquels nous mentionnerons :

- ceux de la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social. Mise en place à l'initiative du Président de la République début 2008, elle était présidée par Joseph Stiglitz et devait, entre autres choses, répondre aux interrogations sur la pertinence du PIB. Elle a notamment conclu à la nécessité d'assurer un suivi des aspects environnementaux de la soutenabilité de notre mode de développement au moyen d'indicateurs physiques ;
- ceux du Centre d'analyse stratégique (CAS) portant sur la valeur tutélaire du carbone ont été rendus, en juin 2008. La commission *ad hoc* présidée par Alain Quinet et composée de partenaires économiques, sociaux, environnementaux et d'experts pluridisciplinaires a proposé un prix initial du carbone et une trajectoire d'évolution de ce prix permettant de respecter

les objectifs européens à l'horizon 2020-2050. La valeur initiale (en 2010) de la tonne de CO<sub>2</sub> a été établie à 32 euros, par souci de cohérence avec les travaux résultant du précédent rapport Boiteux, tandis que la valeur cible 2030 a été fixée à 100 euros, ce qui correspond à un taux de croissance fixe de 5,8 % par an. L'incertitude qui entoure ces estimations est d'autant plus grande que l'horizon s'éloigne. Mais cet affichage constitue un signal adressé aux acteurs publics et privés pour qu'ils intègrent *a priori* le coût prévisible du carbone dans leurs décisions ayant des conséquences à moyen et long terme. Ces valeurs ont servi de référence pour les travaux sur la contribution « climat-énergie », ainsi que pour les calculs faits par le ministère en décembre 2008 afin de chiffrer la valeur économique des gains environnementaux entraînés par les mesures du Grenelle de l'Environnement concernant le bâtiment.

Selon ces calculs (étude d'impact de la loi Grenelle 1), l'ensemble des mesures dédiées aux rénovations et à la construction neuve devrait permettre d'éviter près de 12 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an à l'horizon 2013, et près de 42 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an en 2020. Avec une hypothèse de valorisation<sup>2</sup> de la tonne de CO<sub>2</sub> de 56 euros en 2020, le gain environnemental est alors valorisé à 2,4 milliards d'euros en 2020, alors que le coût de la tonne de CO<sub>2</sub> évitée varie, selon les mesures, de 0 à 200 euros ;

- ceux du CAS, portant sur la valeur monétaire de la biodiversité et des services rendus par les écosystèmes, ont abouti en avril 2009, suite à une saisine du Premier ministre au début de 2008. L'évolution de la biodiversité a en effet été un autre thème majeur du Grenelle de l'Environnement et, comme pour le climat, les parties prenantes au Grenelle ont souhaité que les décisions publiques soient arbitrées en intégrant leur coût pour la biodiversité.

Le rapport, réalisé par un groupe d'experts piloté par Bernard Chevassus-au-Louis, ne propose pas de valeurs de référence pour la biodiversité remarquable, mais seulement pour les valeurs d'usage des services éco-systémiques liés à la biodiversité ordinaire. Les estimations proposées sont donc des valeurs *a minima*. Ainsi, la valeur de référence moyenne des services forestiers est d'environ 970 euros par hectare et par an, dans une fourchette allant de 500 à 2 000 euros ;

- enfin, ceux du ministère lui-même qui (toujours dans le cadre de son étude d'impact de la loi Grenelle 1) a notamment cherché à évaluer les bénéfices environnementaux actualisés sur 50 ans relatifs à l'acquisition de 20 000 hectares de zones humides. Ces bénéfices ont été estimés entre 64 000 et 72 000 euros par hectare, pour un coût (1) de l'ordre de

(1) Coût d'acquisition de 3 250 euros par hectare (1/3 de la surface à 7 000 euros par hectare et 2/3 à 3 000 euros par hectare) et coût des ressources humaines supplémentaires nécessaires pour la gestion de ces zones : 3 250 euros par hectare sur 50 ans (coût non actualisé).

6 500 euros à l'hectare. Cela équivaut, pour les 20 000 hectares de zones humides, à un bénéfice se situant entre 1 280 et 1 450 millions d'euros (soit entre 55 et 62 millions d'euros par an). Ces bénéfices essentiellement liés à l'amélioration de la qualité de l'eau et aux aménités récréatives ne représentent pourtant qu'une partie de la valeur totale des zones humides, qui sont, par ailleurs, réputées pour leur richesse faunistique et floristique (préservation de la biodiversité).

Les études sur la biodiversité s'avèrent toutefois d'un usage difficile dans les travaux relatifs à la fiscalité environnementale, car elles ne portent encore que sur peu d'écosystèmes. D'autres travaux sont disponibles, mais ils reposent soit sur le consentement à payer d'usagers ou de contribuables, soit sur des coûts de remise en état, ce qui rend difficile l'extrapolation des chiffres obtenus à d'autres contextes.

#### LES MODALITÉS D'ACTION AU NIVEAU MICROÉCONOMIQUE

Si le Grenelle de l'Environnement était, à l'origine (en 2007), une politique à caractère environnemental, l'arrivée de la crise économique et certaines des évaluations précédemment rappelées ont conduit, dès 2009, les Pouvoirs publics et l'ensemble des partenaires économiques à voir en lui :

- un outil de relance à court terme, grâce aux investissements dans les bâtiments et les infrastructures (dans le cadre du plan de relance 2009-2010, 6 milliards d'euros y ont été consacrés),
- une nouvelle voie de croissance économique sur le moyen et le long terme, à condition de mener une politique industrielle vigoureuse, de réussir l'adaptation des compétences, de réorienter (au moins partiellement) la fiscalité et de modifier les comportements des différents acteurs.

#### LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

A l'été 2009, le Commissariat général au Développement durable (CGDD) a lancé une étude visant à déterminer les filières présentant un enjeu important en termes de développement industriel.

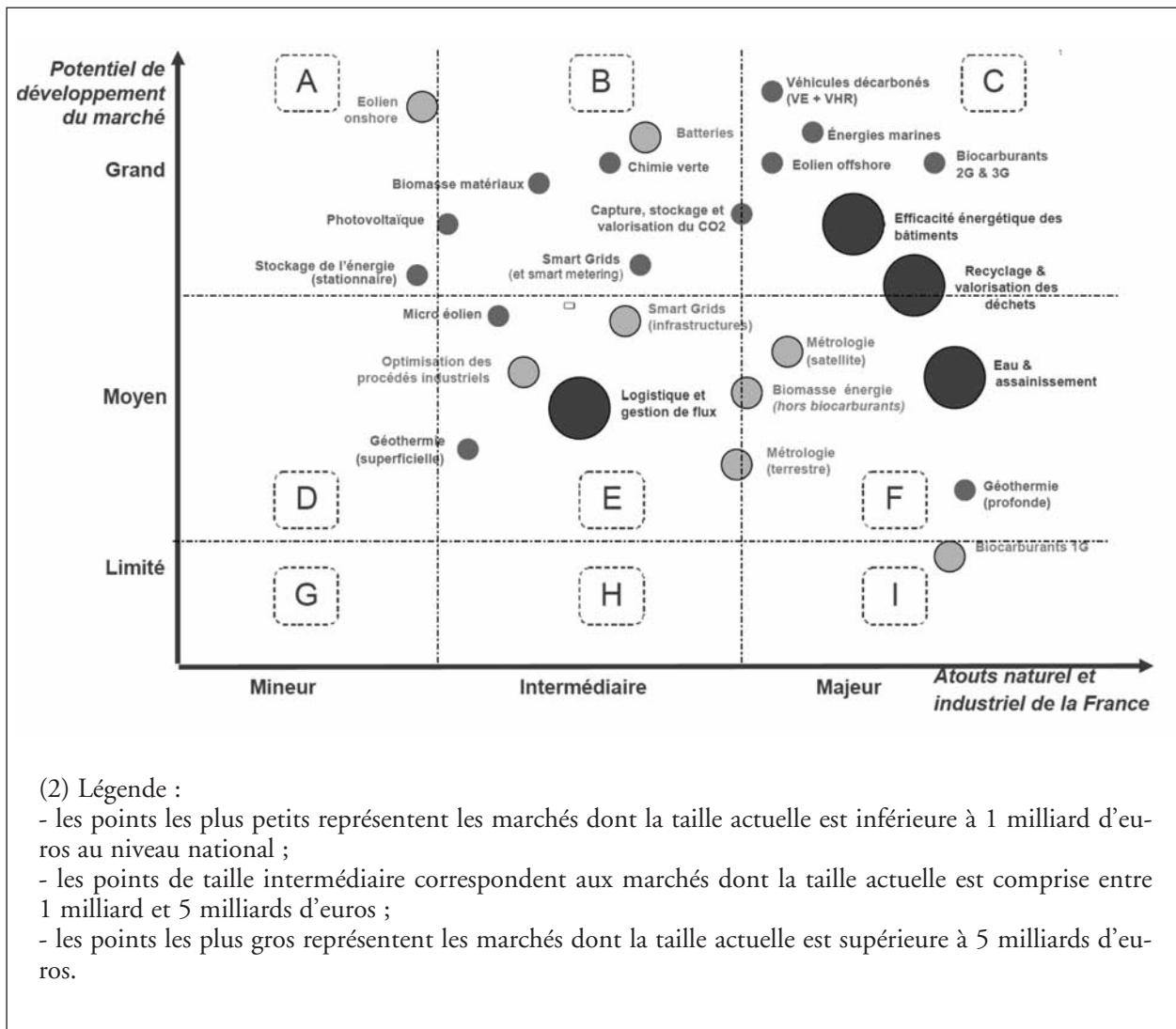
Sur les 18 filières « vertes » retenues, 7 sont nécessaires pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le domaine de l'énergie (biomasse énergie, biocarburants, énergies marines, éolien, photovoltaïque, géothermie, captage, stockage et valorisation du CO<sub>2</sub>) et 5 autres pour réduire les besoins en énergie ou en améliorer la gestion (bâtiments à faible impact environnemental, véhicules décarbonés, logistique et gestion de flux, réseaux énergétiques intelligents, stockage de l'énergie/batteries).

La matrice de la page suivante permet de positionner ces « filières vertes » en croisant leur potentiel de développement national et international avec les atouts « naturels » ou industriels dont dispose la France pour s'imposer parmi les leaders du marché. Au total, ce sont plus de 12 milliards d'euros qui pourraient être consacrés à l'économie verte dans le cadre du Grand emprunt, essentiellement *via* des aides à la recherche ou à l'innovation.

#### L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

La mutation, inéluctable, de la société, qui est d'ores et déjà en marche tant chez nous qu'à l'étranger, va conduire non seulement au développement de nouvelles « filières vertes », mais aussi à la reconversion ou à l'adaptation de beaucoup d'autres secteurs de l'économie. Il apparaît donc indispensable d'adapter le marché de l'emploi et les services de la formation et de l'orientation aux réalités (ou aux perspectives) de cette économie verte :

- **parce que la main-d'œuvre formée doit être disponible en nombre et en qualification adéquats** pour répondre aux commandes publiques (transports collectifs, ferroviaires ou urbains, déchets, énergie,...) et privées (bâtiments, agriculture biologique, bois de construction ou de chauffage...) correspondant aux objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement. D'ores et déjà, on constate des tensions dans certains secteurs (énergies renouvelables, bâtiment durable). Il ne faut pas non plus oublier de former massivement les formateurs eux-mêmes (or, il y a 45 000 organismes de formation en France, en plus de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur).
  - **parce qu'innover, concevoir et produire en économie verte nécessite des connaissances et des compétences nouvelles** : aujourd'hui, former des spécialistes de l'intégration des problématiques du développement durable et, demain, modifier tous les gestes professionnels, y compris d'exécution,
  - **parce que de nouveaux métiers vont émerger** ou parce que des métiers rares vont prendre une place accrue (on peut citer les métiers liés aux services écologiques non plus seulement dans les associations ou les collectivités, mais aussi dans les entreprises),
  - **enfin, parce que ces mutations ne vont pas se produire sans effets négatifs** : des secteurs (automobile classique, raffinage, chimie, ...) fortement utilisateurs d'énergie et producteurs de gaz à effet de serre risquent de voir leur place se réduire et leurs salariés être confrontés à la nécessité d'une reconversion.
- A cette fin, différents ministères travaillent actuellement, sous l'animation du CGDD, pour :
- revoir les descriptifs des métiers (et des compétences associées) mis à la disposition des DRH du privé ou du public ;



Graphique 4 : Perspectives d'évolution potentielle de développement des marchés et atouts de la France.

- réviser les diplômes correspondants ;
- compléter l'offre de formation (initiale ou continue) ;
- inciter les entreprises à veiller à la formation de leur personnel ;
- enfin, améliorer l'orientation des jeunes et des demandeurs d'emploi.

## LA FISCALITÉ

La fiscalité est non seulement un moyen de fournir des ressources à l'Etat et aux collectivités territoriales, mais aussi un outil d'orientation économique ; elle peut donc être utilisée pour faciliter les mutations vers l'économie verte. Deux idées sont actuellement au cœur des discussions :

(2) Extrait de : *Les filières industrielles stratégiques de l'économie verte*, CGDD, mars 2010.

- le souhait de taxer davantage la pollution, et de moins taxer le travail,
- le souhait d'internaliser, dans le prix des produits, le coût des externalités environnementales.

Dans les deux cas, des travaux sont en cours, mais ceux-ci se heurtent à la complexité des problèmes rencontrés (difficulté des calculs, risques de distorsion de concurrence avec d'autres pays européens ou non européens, problème de constitutionnalité, en raison de la nécessité de garantir l'égalité des citoyens devant l'impôt).

La tentative la plus récente a été celle de l'instauration de la contribution climat énergie, qui préconisait une fiscalité assise sur les émissions de CO<sub>2</sub> pour orienter la consommation des ménages et les achats des entreprises vers des produits sobres en carbone. Il était prévu que :

- cette taxe porterait sur les énergies fossiles, dans une logique de pollueur-payeur,
- l'électricité ne serait pas taxée, compte tenu de son faible contenu en carbone, en France,

- la taxe soit introduite de façon progressive en commençant à 17 euros la tonne, en référence à la valeur moyenne de la tonne de CO<sub>2</sub> sur le marché français des quotas d'émission, depuis sa création. Une cible de 100 euros était confirmée, à l'horizon de 2030,

- la taxe soit intégralement compensée par la baisse d'autres prélèvements obligatoires. La compensation versée aux ménages devait tenir compte de la taille de la famille et du lieu de vie (réduction de l'impôt sur le revenu, ou chèque vert, pour les ménages non imposables). Pour les entreprises, la taxe professionnelle pesant sur l'investissement aurait été supprimée.

En définitive, la taxe a été invalidée par le Conseil constitutionnel, fin 2009, dans un contexte où les mécanismes de compensation mis en place n'apparaissent pas suffisamment clairs à certains, chacun cherchant à savoir quel était son gain ou sa perte au sein d'une neutralité globale. Les discussions se poursuivent désormais au niveau européen.

---

## DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DÉJÀ PERCEPTIBLES

Au-delà de toutes les actions et études précédemment rappelées, le Grenelle de l'Environnement prendra toute sa dimension économique quand les comportements auront changé. Or, ces changements de com-

portement sont déjà perceptibles, car les différents acteurs économiques savent que nos sociétés ne pourront de toute façon pas continuer à consommer les ressources naturelles à un rythme effréné ; une rupture tant dans nos modes de production que dans nos modes de consommation est donc nécessaire.

Sur le plan économique, l'importance de la prise en compte du « cycle de vie des produits » s'accroît d'année en année. Le Grenelle a choisi d'accélérer cette prise de conscience en expérimentant un affichage environnemental au côté de l'affichage des prix. Au-delà de l'éducation progressive du consommateur, l'objectif est aussi d'habituer les industriels à calculer la consommation en ressources naturelles de leurs produits (ou leur impact sur les écosystèmes) tout au long de leur cycle de vie.

En faisant ce type de calcul, ils repèreront nécessairement les progrès possibles tant dans l'emploi de ces ressources (qui seront de plus en plus chères) que dans les pollutions générées (qu'il faudra, à terme, compenser). Le message semble bien compris : 230 entreprises ou groupements d'entreprises se sont portés volontaires fin 2010 pour expérimenter cet affichage, de la mi-2011 à la mi-2012.

Sur le plan politique, les progrès pourraient être plus lents dans la façon d'associer l'ensemble de la société aux prises de décision en ces « temps de rupture », mais le Grenelle de l'Environnement a donné l'impulsion initiale, et le processus est, là encore, en marche.

# La Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, ses travaux et leurs suites

Créée à l'initiative du Président de la République et dirigée par Joseph Stiglitz, Amartya Sen et Jean-Paul Fitoussi, la « Commission Stiglitz » [1] était chargée d'examiner les limites du produit intérieur brut (PIB) en tant qu'indicateur de performance économique et de progrès social, et d'identifier les informations complémentaires qui pourraient être nécessaires pour aboutir à des indicateurs plus pertinents.

Les préconisations du rapport remis le 14 septembre 2009 ont rencontré un vif succès tant auprès du grand public que de la communauté internationale. Elles invitent non pas à remplacer le produit intérieur brut par un autre indicateur synthétique, mais à le compléter au moyen d'une batterie d'indicateurs, dont elles tracent les lignes directrices. Leur mise en œuvre tant dans le cadre des travaux de l'Insee que des organisations internationales prend forme. Ces préconisations sont ambitieuses, si bien que l'effort à produire s'inscrit dans la durée.

par Jean-Philippe COTIS\*

## LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION STIGLITZ

Le débat sur la pertinence du PIB comme indicateur de bien-être n'est pas nouveau. La principale critique qui lui est adressée est qu'il ne renseigne pas sur la capacité d'un pays à « convertir » de la croissance en

bien-être. Cette limite est d'autant plus évidente que le niveau de développement atteint permet déjà la satisfaction des besoins matériels élémentaires, comme le note Easterlin [2]. De nombreux auteurs ont alors proposé des indicateurs alternatifs. On peut citer, à titre d'exemple, les travaux, aux USA, de W. Nordhaus

\* Directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)

et J. Tobin en 1973 [3] ou encore, en France, ceux de D. Meda en 1999 [4] et de J. Gadrey et F. Jany Catrice en 2007 [5].

Sur la base de ce constat, la Commission a recensé les indicateurs de bien-être susceptibles de compléter le PIB. Elle l'a fait en distinguant trois grands domaines de réflexion : deux touchent à la question du bien-être courant sous ses aspects monétaires (problématique classique autour du PIB) et non monétaires (qualité de vie) et le troisième est centré sur la question de la soutenabilité de ce bien-être, avec un accent particulier mis sur l'aspect environnemental de cette soutenabilité.

La Commission n'a pas cherché à produire un indicateur synthétique prétendant résumer l'ensemble des aspects du bien-être. Elle a plutôt privilégié l'approche par tableaux de bord. Elle en esquisse les grandes lignes directrices, en invitant à la parcimonie et à la rationalité. Quatre grands messages se dégagent de ces travaux :

- il convient de faire un meilleur usage des indicateurs produits par la comptabilité nationale, le PIB n'étant que l'un d'entre eux ;
- le bien-être ne saurait être uniquement mesuré en unités monétaires ; il convient donc de laisser une place à des indicateurs plus qualitatifs ;
- la mesure du bien-être courant et celle de sa soutenabilité doivent être traitées séparément ;
- enfin, quel que soit le domaine considéré, les indicateurs doivent refléter la disparité des situations individuelles, une disparité qui peut affecter fortement le bien-être ressenti.

### Les développements autour du PIB

#### *Un meilleur usage des indicateurs produits par la comptabilité nationale*

Pour faire le pont entre performance économique et progrès social, plutôt que le PIB, la Commission considère qu'il faudrait mettre en avant d'autres indicateurs existant déjà dans les comptes nationaux. Elle recommande de privilégier le point de vue des ménages en mettant l'accent sur le revenu et la consommation, plutôt que sur la production. Elle suggère, en outre, de s'intéresser au revenu disponible ajusté, qui prend en compte les services publics gratuits personnalisés fournis aux ménages (en France, il s'agit principalement des services d'éducation, de santé et d'action sociale).

En effet, le produit intérieur brut mesure l'activité productive d'un pays à un moment donné. Comme tel, il a son utilité pour le suivi de la conjoncture économique. Mais il ne renseigne que très imparfaitement sur les niveaux de vie matérielle des citoyens. Une partie de l'activité économique décrite par le

PIB sert à remplacer le capital déclassé ou encore à rémunérer des capitaux étrangers investis sur le territoire, qui ne viennent pas abonder, par définition, le revenu national. De même, une partie des revenus des résidents français découle de revenus de placements à l'étranger et ne sont donc pas comptabilisés dans le PIB. Il vaudrait donc mieux s'intéresser au revenu national net (RNN) et, si l'on cherche à mesurer le bien-être économique des citoyens, se focaliser sur la partie qui revient effectivement aux ménages (revenu et consommation). Ce revenu et cette consommation doivent inclure les dépenses qui sont financées directement par la collectivité (notamment, les dépenses de santé, d'éducation et d'action sociale) et qui s'interprètent comme des revenus ou des consommations supplémentaires qui contribuent au bien-être.

#### *Accorder davantage d'importance à la répartition des revenus, de la consommation et de la richesse*

Un chiffre global de revenu, voire une moyenne par tête, sont des données statistiques certes importantes, mais insuffisantes pour appréhender le bien-être. En effet, comme l'utilité marginale du revenu décroît, une répartition plus égalitaire des revenus augmente le bien-être collectif. La Commission insiste donc sur l'importance de fournir des indicateurs de distribution des revenus et de consommation. Pour appréhender le bien-être économique, elle recommande aussi d'examiner le patrimoine des ménages conjointement au revenu et à la consommation. En effet, un ménage à faible revenu, mais qui dispose d'une richesse supérieure à la moyenne, n'est pas forcément plus mal loti qu'un ménage à plus fort revenu et ne possédant aucune richesse.

Ces recommandations ne sont pas, en elles-mêmes, très novatrices : le schéma standard des comptes nationaux recommandé par l'ONU et la Commission européenne contient déjà ces éléments. Encore faut-il mieux les promouvoir et, pour ce qui est de la répartition du revenu disponible des ménages et de leur patrimoine, faire l'investissement statistique nécessaire, que bien des pays ont jusqu'à maintenant négligé.

#### *Élargir les indicateurs de revenus aux activités non marchandes*

La Commission recommande d'élargir les indicateurs tirés des comptes nationaux aux activités non marchandes pratiquées au sein des ménages (elle pense aux soins donnés aux enfants, à l'entretien du logement et à la préparation des repas). Sans modifier le noyau dur de la comptabilité nationale, la construction d'un module satellite de l'économie domestique interne aux ménages permettrait ainsi de compléter les indicateurs du bien-être économique.

La prise en compte de ces activités est en effet d'autant plus importante que le mode de fonctionnement

des ménages et celui de la société ont profondément changé. Nombre de services, qui étaient assurés autrefois par d'autres membres de la famille, sont aujourd'hui achetés sur le marché. Cela se traduit, en comptabilité nationale, par une augmentation du revenu et du niveau de vie, alors qu'en fait, rien n'a changé, dans le fond, si ce n'est la fourniture par le marché de services autrefois non marchands. La prise en compte de ces travaux améliorerait aussi les comparaisons internationales, dans la mesure où la production de services par les ménages joue encore un rôle important dans les pays en voie de développement.

### Les mesures de la qualité de vie

#### *Le bien-être est multidimensionnel*

Le concept de qualité de vie est bien plus large que ceux de production économique ou de niveau de vie. Il comprend toute une série de facteurs qui ont de l'importance dans notre vie et ne se limitent pas à ses seuls aspects matériels. La Commission recommande de recourir à une notion pluridimensionnelle du bien-être.

A partir des travaux de recherche existants, elle a répertorié au moins huit dimensions, qu'il conviendrait d'appréhender :

- les conditions de vie matérielles (revenu, consommation et richesse) ;
- la santé ;
- l'éducation ;
- les activités personnelles, dont le travail ;
- la représentation politique et la gouvernance ;
- les liens et rapports sociaux ;
- l'environnement (état présent et à venir) ;
- l'insécurité tant économique que physique.

Toutes ces dimensions contribuent au bien-être de chacun. Pourtant, bon nombre d'entre elles sont ignorées par les outils traditionnels de mesure des revenus. La Commission recommande donc de développer des mesures chiffrées de toutes ces dimensions. Il conviendrait ainsi d'améliorer les mesures chiffrées de la santé, de l'éducation, des activités personnelles et des conditions environnementales. En outre, un effort particulier devra porter sur la conception et l'application d'outils solides et fiables de mesure des relations sociales, de la participation à la vie politique et de la sécurité. Ces éléments sont, en effet, de bons marqueurs de la satisfaction que leur vie apporte aux gens.

#### *Mesurer à la fois le bien-être objectif et le bien-être subjectif*

A côté des dimensions objectives, la Commission recommande aussi de mesurer la perception subjective (positive ou négative) que chacun a de son propre

bien-être. La recherche a montré que le bien-être subjectif comprend trois dimensions complémentaires : la satisfaction générale dans la vie, la présence de sentiments ou d'affects positifs, l'absence de sentiments ou d'affects négatifs.

Chacun de ces aspects devrait faire l'objet d'une mesure distincte. De telles mesures permettraient non seulement d'avoir une appréciation globale de la vie des personnes, mais également une meilleure compréhension de ses déterminants, en allant au-delà des revenus et des conditions matérielles des personnes. Les analyses de la Commission se sont appuyées sur des enquêtes expérimentales récentes, qui ont donné des résultats prometteurs. Elle invite à les développer et à les généraliser en introduisant dans les enquêtes menées actuellement par les instituts de statistique auprès des personnes des questions sur la perception subjective qu'elles ont de leur bien-être dans les différentes activités auxquelles elles se livrent.

#### *Fournir une évaluation exhaustive des inégalités*

Dans ce domaine aussi, la Commission insiste sur la nécessité de construire des indicateurs qui permettent de prendre toute la mesure des inégalités de qualité de vie. Ces indicateurs devront permettre, en particulier, de repérer les populations cumulant des désavantages.

### Développement durable et environnement

Au-delà de la mesure du bien-être présent, la Commission s'est posé la question de sa soutenabilité. Il s'agit de savoir si le niveau actuel de bien-être peut être, sinon augmenté, au moins maintenu pour les générations futures. C'est toute la problématique du développement durable, dont la Commission a fait son troisième thème d'investigation. L'environnement joue un rôle crucial dans la réponse à cette question, mais ce n'est pas le seul aspect à prendre en compte. La Commission recommande de raisonner dans ce domaine en termes de patrimoine économique, humain et naturel.

Le rapport commence son troisième chapitre par une revue critique des outils qui sont proposés par les très nombreux travaux menés dans ce domaine. Il constate que les tableaux de bord détaillés donnent un large panorama de la situation permettant ainsi une grande finesse d'analyse. Malheureusement, il est très difficile, sinon impossible, d'en tirer une vue synthétique qui renvoie aux opinions publiques un message clair. A l'opposé, les efforts déployés pour construire un indice unique du développement durable sont infructueux : à un moment ou à un autre, il faut recourir à des hypothèses simplistes (voire arbitraires) pour atteindre le graal de l'indicateur unique qui délivrerait en un seul chiffre toute l'information attendue.





La Commission a donc préféré une approche pragmatique en matière de développement durable. Elle recommande de construire un tableau de bord réduit à quelques indicateurs. Parmi eux, un indice monétaire de soutenabilité a toute sa place, mais il ne pourrait se fonder que sur les aspects économiques de la soutenabilité, à savoir le patrimoine physique, le patrimoine (ou capital) humain et les éléments du patrimoine naturel pour lesquels il existe des techniques raisonnables d'évaluation en termes monétaires (par exemple, les ressources fossiles). Les autres indicateurs du tableau de bord seraient des indicateurs physiques aussi peu nombreux que possible, mais choisis avec soin pour leur capacité descriptive et prédictive des grandes composantes du capital naturel. Il faudra, pour cela, demander l'avis des scientifiques spécialistes du climat, de l'état de l'air, de l'eau, de la biodiversité, etc.

prend forme. Ces préconisations sont ambitieuses et appellent un effort qui s'inscrit dans la durée.

#### Quelques travaux français pour illustrer une production statistique renouvelée

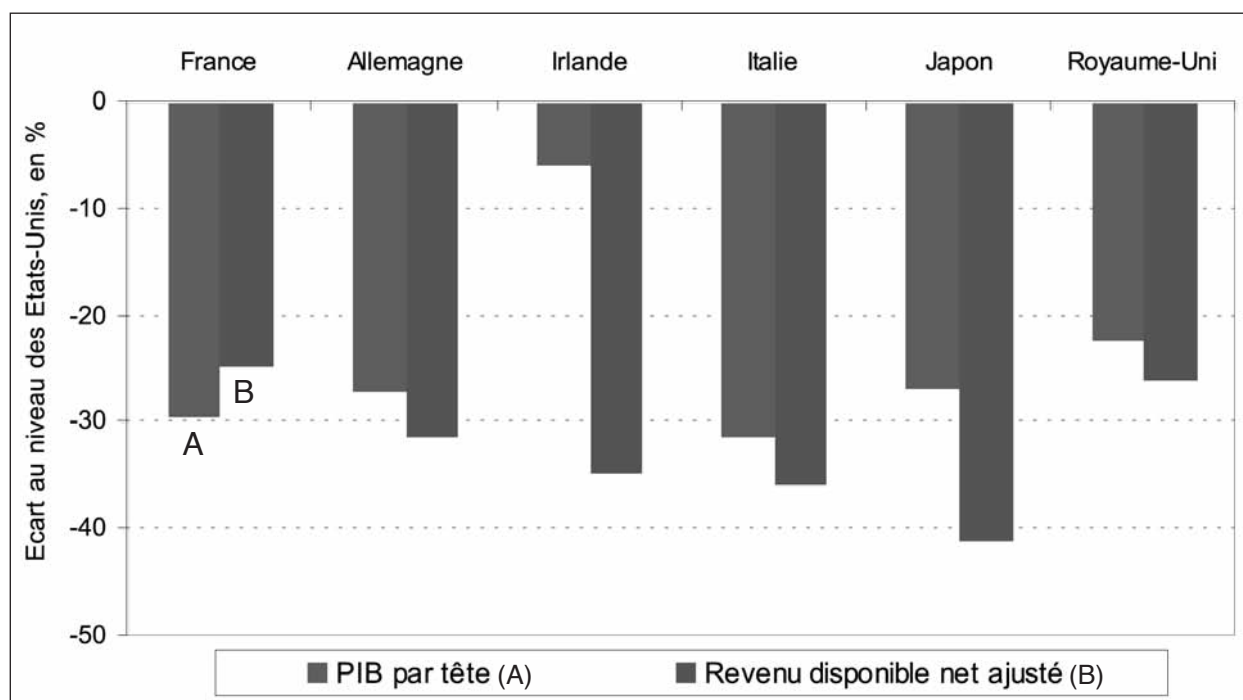
Pour ses travaux, l'Insee a allié l'ambition au pragmatisme en complétant les données existantes et en innovant, chaque fois que cela est apparu nécessaire. Le programme de travail [6] s'est organisé autour de trois axes, que nous allons successivement évoquer : des actions de court terme (avec une exploitation de l'information déjà disponible sous un angle nouveau), des actions de moyen terme (avec des innovations statistiques) ou l'adaptation d'enquêtes pour la production de données nouvelles.

#### LA PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

Les préconisations du rapport Stiglitz ont eu un retentissement international aussi bien auprès des statisticiens que de l'opinion publique. Leur mise en œuvre, tant dans le cadre des travaux de l'Insee que d'Eurostat et du Comité statistique de l'OCDE,

#### Mise en avant de la perspective ménage dans les comptes nationaux

Tout en restant dans le cadre des comptes nationaux, l'Insee a mis davantage l'accent, dans ses publications de statistiques macroéconomiques, sur des variables du compte des ménages, qui reflètent, mieux que les variables de production, les composantes monétaires du bien-être des ménages. Un dossier publié dans *L'Économie française* (édition de 2010) illustre com-



**Graphique 1** : Situations relatives des pays par rapport aux États-Unis en 2007, selon deux approches du niveau de vie en 2007.

*Lecture* : Chaque bâton représente l'écart au niveau des États-Unis, exprimé en %, à concept de niveau de vie identique. Par exemple, en 2007, au sens du revenu disponible net ajusté, le niveau de vie français était inférieur de 25 % au niveau de vie américain.

Source : Insee Référence, *L'Économie française*, Edition 2010.





© Hamilton/REA

« Ces travaux répondent tout à fait aux recommandations Stiglitz d'intégrer les "consommations" de services publics dans le compte des ménages et d'accorder une grande attention à la répartition des revenus, de la consommation et des richesses ». *Jean-Philippe Cotis, directeur général de l'Insee et Joseph E. Stiglitz, prix Nobel d'économie (2001), le 14 septembre 2009, à Paris.*

ment un simple changement de perspective - approche production *versus* approche demande - modifie les comparaisons internationales [7]. Ce changement de perspective montre, par exemple, qu'en termes de PIB par habitant, les principaux pays européens et le Japon se situent environ 25 % au-dessous du niveau observé aux États-Unis. En termes de revenu disponible net ajusté comprenant les revenus effectivement perçus par les ménages résidents et les dépenses publiques en direction des ménages (éducation, santé, etc.), l'écart reste globalement le même, mais il se creuse, pour certains pays, et se réduit, pour d'autres ; ainsi la France est mieux classée que l'Allemagne, l'Italie et le Japon, et elle fait jeu égal avec le Royaume-Uni.

#### *Mesurer les inégalités entre les ménages dans le cadre des comptes nationaux*

Ces travaux répondent tout à fait aux recommandations Stiglitz d'intégrer les « consommations » de services publics dans le compte des ménages et d'accorder une grande attention à la répartition des revenus, de la consommation et des richesses.

Leur objectif est d'enrichir la statistique macroéconomique d'indicateurs plus individualisés, mais cohérents avec le cadre global de la comptabilité nationale. La comptabilité nationale a en effet l'avantage de présenter de façon aussi exhaustive que possible et fiable les revenus, la consommation et l'épargne de l'ensemble des ménages, dans un cadre harmonisé qui autorise les comparaisons internationales. Mais, construit à un niveau agrégé, il ne permet que d'appréhender la situation d'un ménage « moyen » et ne fournit aucune information sur les différences existant entre ménages. Parallèlement à la publication des comptes, les enquêtes auprès des ménages de l'Insee collectent des informations individuelles sur le revenu et la consommation qui permettent de mesurer les inégalités entre individus. Mais ces enquêtes peuvent conduire à des résultats globaux qui s'écartent des grandeurs macroéconomiques. Elles comportent une part d'incertitude, car ce sont des enquêtes réalisées par sondage.

Le travail consiste à « croiser » les résultats de cinq grandes enquêtes existantes auprès des ménages avec les comptes nationaux. Les informations fournies par les enquêtes permettent de « distribuer » la masse des



revenus et de la consommation de la comptabilité nationale selon différents critères socioéconomiques pertinents en matière de bien-être. Les critères retenus sont le niveau de vie, la composition du ménage, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle du chef de ménage.

Les premiers résultats, publiés dès 2009, sont particulièrement intéressants. Ces travaux montrent, par exemple, qu'un taux d'épargne moyen des français de 17 % du revenu disponible recouvre en fait une épargne nulle, voire négative, des 20 % des ménages les plus pauvres, alors que les 20 % des ménages les plus riches ont un taux d'épargne voisin de 35 %. En termes de bien-être, les ménages les plus aisés ont des marges de manœuvre bien plus grandes, des marges susceptibles d'améliorer leur qualité de vie et leur autonomie de choix. Une autre avancée marquante permise par ces travaux empiriques est la prise en compte des transferts en nature qui sont associés à la gratuité de l'enseignement public et aux prestations maladie [8]. Le revenu disponible des 20 % des ménages les plus pauvres double après prise en compte de ces transferts sociaux en nature, faisant passer l'écart de 5 à 3 entre les revenus des 20 % les plus riches et ceux des 20 % les plus pauvres. Ce dernier résultat témoigne du rôle important joué par les politiques redistributives sur les revenus des plus modestes et de leur conséquence en termes de bien-être.

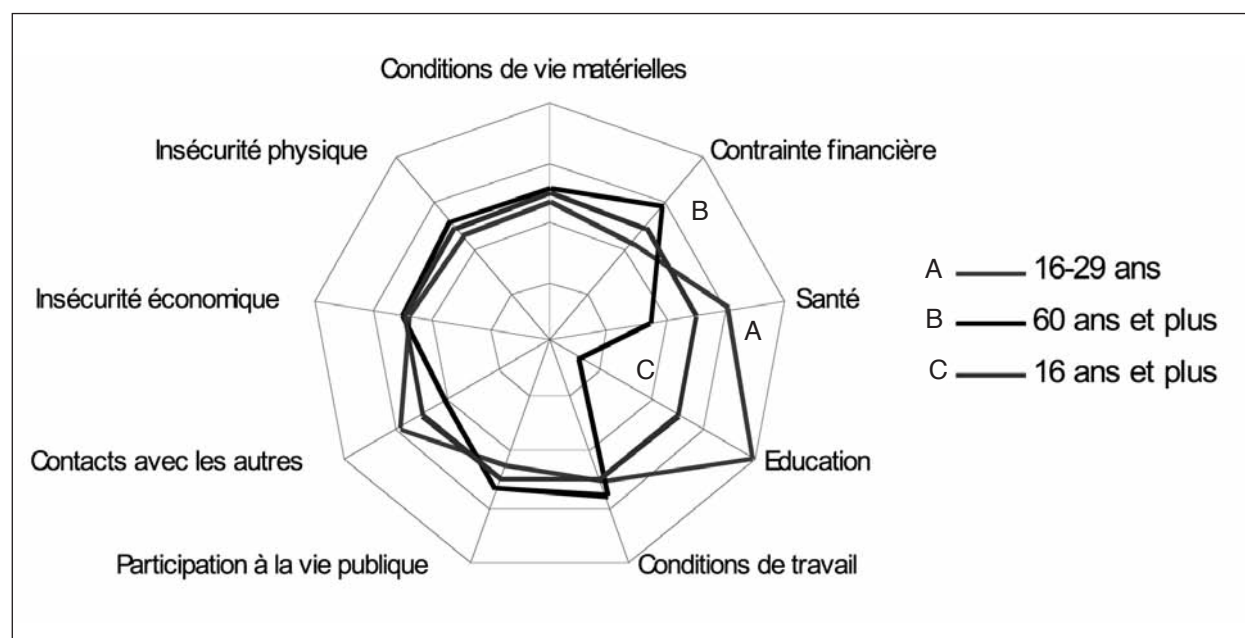
Ces travaux, qui ont donné lieu à de premières publications en 2009 [9], vont se poursuivre. Il est prévu

d'y ajouter en 2011 la dimension urbain/rural et d'étendre la décomposition au compte de patrimoine. Enfin, sera étudiée, en 2012, l'évolution sur dix ans du revenu, de la consommation et du patrimoine de ces différentes catégories de ménages. Cette méthode d'estimation du compte des ménages par catégorie devient une référence pour nos partenaires, qui vont la mettre en œuvre dans le cadre d'une *task force* internationale pilotée par l'OCDE, comprenant 22 pays, dont plus de la moitié hors-Europe.

#### *Produire des indicateurs de mesure de la qualité de vie*

L'Insee a développé des mesures objectives de la qualité de vie qui ne se limitent pas aux aspects purement matériels ou monétaires [10]. Elles prennent également en compte les conditions de travail, le degré d'insertion sociale, la santé et l'éducation, l'insécurité physique et économique (chômage, par exemple), donnant ainsi une vision globale des inégalités. Ces travaux s'appuient sur les données issues de plusieurs enquêtes existantes, comme le dispositif statistique sur les revenus et conditions de vie (SRCV) ou encore l'enquête « cadre de vie et sécurité ». L'enrichissement futur des enquêtes permettra d'approfondir l'analyse.

Chaque dimension de la qualité de vie est modélisée à partir d'une liste d'indicateurs élémentaires binaires. Une personne n'atteint pas un niveau de vie donné dans une dimension donnée si elle est concer-



**Graphique 2 :** Indicateurs de qualité de vie selon l'âge.

Source : *France Portrait social*, Edition 2010, « Des indicateurs objectifs de mesure de la qualité de vie ».

*Note de lecture :* chaque rayon correspond à une dimension de la qualité de vie. L'échelle est inversée par rapport à l'indicateur de chaque dimension : plus on s'écarte du centre, plus faible est l'indicateur et donc meilleure est la qualité de vie dans la dimension. Par exemple, les personnes comprises entre 16 et 29 ans ont une meilleure qualité de vie en matière d'éducation, de santé et de contact que les plus âgés (60 ans et plus).



née par un nombre de difficultés (chacune mesurée par un indicateur élémentaire) supérieur à un seuil fixé arbitrairement. Les différents indicateurs sont calculés au niveau individuel, ce qui permet de produire des indicateurs de qualité de vie pour tous les groupes sociaux envisageables. L'indicateur agrégé de la dimension est défini alors comme la part des personnes en dessous du seuil pour cette dimension. Un « diagramme en radar » fournit un visuel synthétisant le positionnement d'un groupe de populations par rapport à l'ensemble de la population.

Ces travaux montrent, par exemple, que les 25 % des personnes dont le niveau de vie est le plus faible ont un plus grand risque de difficultés dans chacune des dimensions de la qualité de la vie. Elles font face non seulement à des conditions de vie matérielle plus dures que l'ensemble de la population, mais aussi à une santé plus dégradée et à un niveau d'éducation plus bas. Elles ont aussi en moyenne des conditions de travail plus difficiles, des niveaux de sécurité économique et physiques plus faibles, moins de contacts avec autrui et elles sont plus en retrait de la vie publique. De même, il apparaît que les effets liés à l'âge sont différents selon les dimensions considérées. Les plus jeunes sont plus favorisés dans les dimensions santé, éducation et contacts sociaux, tandis que les plus âgés sont moins souvent budgétairement contraints et participent davantage à la vie publique. Ces travaux montrent aussi que les approches de la pauvreté en termes « monétaire » et en termes de « condition de vie » ne se recoupent pas entièrement, les conditions de vie ne s'ajustant pas immédiatement, ni systématiquement, au revenu.

#### *Adapter des enquêtes pour produire des données nouvelles*

L'ambition est de produire des indicateurs de qualité de vie prenant également en compte sa dimension subjective. A cette fin, plusieurs enquêtes existantes ont été enrichies, notamment le panel statistique sur les Ressources et les Conditions de vie (SRCV) et l'enquête « Emploi du temps des ménages ». Dans la première enquête, les personnes sont interrogées sur l'appréciation subjective qu'elles ont de leur vie en général et de certains de ses aspects particuliers (loisirs, relations avec les proches, logement, travail et santé). Dans l'enquête « Emploi du temps » 2009-2010, un millier des ménages enquêtés ont été invités à noter la qualité du temps passé pour chacune des activités de la journée. Les premiers éléments devraient être disponibles dans le courant de 2011.

D'autres enquêtes ont également été adaptées pour mieux cerner les inégalités entre ménages, en particulier l'enquête sur le patrimoine ainsi que le dispositif pour observer les revenus et les conditions marginales de logement.

#### Les travaux au niveau international

Les organisations internationales (Eurostat, OCDE et ONU) partagent les ambitions et les orientations fixées par le rapport, et préconisent elles aussi à leurs membres de construire de manière coordonnée de meilleurs outils statistiques pour mesurer le progrès social et sa soutenabilité.

#### *Le Sponsorship européen*

Les choses sont le plus avancées au niveau européen, avec la mise en place, en mai 2010, d'un groupe de « parrainage » co-animé par la France et Eurostat, au sein duquel quinze États membres de l'Union européenne font des propositions pour la mise en œuvre des recommandations du rapport. Ce groupe travaille dans un contexte difficile marqué par des restrictions budgétaires, tout en nourrissant de grandes ambitions pour la statistique. Il devra donc hiérarchiser ses propositions, en fixant des priorités. Le rapport final est attendu pour 2011.

Pour des raisons pratiques, les travaux de ce groupe de « parrainage » sont organisés en trois sous-groupes correspondant chacun à un groupe de travail du rapport, un quatrième sous-groupe traitant du cadre conceptuel et des questions transversales (1).

#### *L'OCDE*

L'OCDE travaille également à la déclinaison du rapport au-delà de l'Europe, non seulement dans les pays d'Amérique du Nord, mais aussi au Japon, en Corée du Sud, en Turquie, en Australie, etc. C'est un de ses axes majeurs de travail pour les deux années à venir. A l'occasion de son 50<sup>e</sup> anniversaire, elle publiera un ouvrage sur la mesure du progrès et du bien-être, « How's Life », qui reprendra les données diffusées sur ce thème. Elle mettra en place en mars 2011 une *task force* internationale pour analyser les disparités entre les ménages dans le cadre des comptes nationaux. Il s'agira de proposer une méthode de décomposition

(1) Plus précisément, le premier sous-groupe examine quelles seraient les données de comptabilité nationale à mettre en avant pour mieux mesurer le bien-être des ménages : revenu des ménages (avec ou sans les services en nature gratuits fournis par l'État), consommation finale ou consommation effective. Il étudie, à partir de l'expérience française, quelles enquêtes sur les ménages seraient nécessaires pour désagréger le compte des ménages par catégories de ménages et produire des données sur la distribution des revenus et de la consommation. Il réfléchit également à la place à accorder aux comptes de patrimoine des ménages, dans le cadre des programmes de transmission des statistiques européennes et, au besoin, à la nécessité d'élargir les mesures de revenu aux activités non marchandes (comme les loisirs et le travail domestique). Le groupe qui travaille sur la soutenabilité examine, quant à lui, les questions de l'intégration des comptes environnementaux dans les comptes nationaux, du lien entre comptes nationaux et comptes de l'énergie, et de la révision du tableau de bord des indicateurs de développement durable, avec un renforcement de leur partie environnementale. Le groupe sur la qualité de vie est chargé de proposer des indicateurs objectifs de qualité de vie [11] sur la base des enquêtes sur les ménages et des données administratives pertinentes, avec une agrégation des différentes dimensions, une évaluation des inégalités de condition de vie et, enfin, une mesure du bien-être subjectif.

du compte des ménages par catégorie, en s'inspirant des travaux déjà réalisés en France, et d'établir un cadre conceptuel liant revenu, dépense et richesse des ménages au niveau individuel (2).

(2) Compte tenu des synergies avec les travaux déjà réalisés en France et des recommandations du parrainage européen, la France et Eurostat y seront fortement impliqués. Il est prévu également d'approfondir les comptes de l'environnement, la mesure des stocks de capital humain et des actifs incorporels et de développer des indicateurs de court terme de conditions de vie pour ce qui concerne les ressources économiques. Une première version d'un guide de la mesure du bien-être subjectif est attendue pour la fin 2011. Tous ces travaux nécessiteront un *leadership* et une coordination forte, notamment sur les synergies à rechercher avec le parrainage européen.

## BIBLIOGRAPHIE

[1] *Commission Stiglitz*, "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress", 2009.

[www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr)

[2] EASTERLIN (R.-A.), "Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence", in DAVID (R.) & REDER (R.) (Éds), "Nations and Households in Economic Growth: essays in honor of Moses Abramovitz", New York, *Academic press*, 1974.

[3] NORDHAUS (W.) & TOBIN (J.), "Is growth obsolete ?" in *The Measurement of Economic and Social Performance*, Studies in Income and wealth, *National Bureau of Economic Research*, vol. 38, 1973.

[4] MÉDA (D.), *Qu'est-ce que la richesse ?*, Aubier, 1999.

[5] GADREY (J.) & JANY-CATRICE (F.), *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Seconde édition, Repères-La Découverte, 2007.

## L'ONU

Les services statistiques des Nations Unies, qui suivent avec intérêt ces travaux, avaient d'ailleurs inscrit un « point d'information Stiglitz » à l'ordre du jour de la Commission statistique qui s'est tenue à New York en février 2011. En marge de cette Commission, le Brésil a également appelé à la tenue d'une conférence sur la mesure du bien-être.

Enfin, d'une manière générale, l'Insee s'implique fortement pour répondre aux différentes sollicitations internationales pour faire connaître le rapport et les travaux déjà engagés.

[6] Site Insee, Dossier « Performances économiques et progrès social ».

[http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers\\_web/stiglitz/performance\\_eco.htm](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers_web/stiglitz/performance_eco.htm)

[7] BLANCHET (D.), CLERC (M.) & GAINI (M.), « Les préconisations du rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi » quelques illustrations », *L'économie française*, Edition 2010.

[8] LE LAIDIER (S.), *Les transferts en nature atténuent les inégalités de revenu*, IP n°1264, novembre 2009.

[9] FESSEAU (M.), BELLAMY (V.) & RAYNAUD (E.), *Les inégalités entre ménages dans les comptes nationaux*, IP n°1265 – novembre 2009.

[10] ALBOUI (V.), GODEFROY (G.) & LOLLIVIER (S.), « Une mesure de la qualité de vie », *France Portrait social*, Edition 2010.

[11] Objective indicator of quality of life, Insee, France (Dgins meeting Sofia, September 2010).

# Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme La performance globale, pour des entreprises durables

Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », le Centre des Jeunes Dirigeants a développé en 2002 le concept de Performance globale® pour des entreprises durables. La Performance globale est un véritable modèle de performance responsable qui intègre de manière indissociable dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale. Presque dix ans plus tard, plus de 2 000 jeunes dirigeants ont expérimenté cette démarche dans leur entreprise. Revue de détail, retour d'expériences et prospectives.

par Michel MEUNIER\* et Daniel LUCIANI\*\*

**L**e Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a été créé, en 1938, autour des valeurs de solidarité, de responsabilité, de loyauté et de respect de la dignité humaine, par quelques jeunes patrons désireux de donner une image plus humaine et plus responsable du patronat et de l'entreprise. Son ambition initiale était de mettre « l'économie au service de l'Homme » (1).

Aujourd'hui, une des finalités du CJD reste d'accompagner ses membres dans la mise en œuvre pour leur entreprise d'un développement soutenable et durable du point de vue social et sociétal ; la

---

\* Président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) : 2010-2012.

---

\*\* Membre du Bureau national du CJD, en charge de la Performance globale.

---

(1) Le CJD est un mouvement patronal indépendant réunissant près de 4 000 entrepreneurs militants et constructeurs. L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles et décalées pour rendre l'entreprise à la fois plus humaine et plus compétitive. Le CJD est un mouvement en expérimentation constante, qui a toujours alimenté les réflexions et influencé les décisions économiques, politiques et sociales françaises. En intégrant le CJD, le dirigeant entrepreneur intègre un parcours de réussite professionnelle « en alternance ». Le CJD a essaimé dans neuf pays : l'Algérie, le Bénin, le Cameroun, le Maroc, le Québec, la Mauritanie, la Principauté de Monaco, la République tchèque et la Tunisie.

Performance globale est une traduction (particulièrement adaptée aux petites et moyennes entreprises) de ce concept.

## CHANGER SA VISION DU MONDE

En 1982, le CJD publiait la *Charte du bien-entreprendre*, où l'on pouvait lire, en préambule : « *Il ne peut y avoir d'entreprise sans les femmes et les hommes qui la composent, [...] sans un projet commun qui réunit tous les partenaires* ». Puis, en 1992, la *Charte de l'entreprise citoyenne* déclarait : « *Les jeunes dirigeants ont conscience qu'animée par la seule logique économique, l'entreprise risque de tarir ses propres sources de richesse. Le souci de pragmatisme et de performance à court terme occulte les voies durables de l'innovation et du développement* ».

Depuis le début des années 2000, le CJD cherche à faire prendre conscience à ses membres que notre modèle de développement occidental, qui puise historiquement sa puissance dans l'utilisation intensive des ressources naturelles, n'est ni durable ni géographiquement extensible. Parmi ces ressources naturelles, l'énergie (d'origine fossile à plus de 80 % au niveau mondial) est cruciale, car elle est, par définition, le moteur de toutes nos transformations physiques et elle est porteuse de l'impact global le plus lourd, de par les émissions de gaz à effet de serre qu'elle génère.

Ainsi, le besoin de solutions de transition vers une société qui soit résiliente aux chocs (actuels et futurs) s'accroît fortement. Face à cette situation historiquement inédite, nous restons englués dans nos habitudes, espérant secrètement que le *Business as Usual* reviendra... et que la technologie nous sauvera !

Pourtant, continuer comme avant est impossible, le recours à l'endettement ayant montré ses limites. Les crises écologiques, démographiques et géopolitiques nous démontrent que les voies suivies jusqu'ici nous emportent inexorablement vers une inhumanité croissante et nous éloignent d'une prise de conscience responsable. De gré ou de force, le changement de paradigme s'imposera et la qualité de notre futur dépendra de la vitesse avec laquelle nous saurons négocier la transition. Donner à l'économie son juste rôle - un outil puissant au service d'un projet de société -, telle est l'ambition du CJD pour ce troisième millénaire.

Ainsi, si elle veut durer, l'économie doit reprendre sa vraie place, celle de son sens étymologique (du grec *oikos*, la maison, et *nomos*, l'art de gérer) : l'art de gérer son habitat, son territoire, son patrimoine... ainsi de suite, jusqu'à sa planète. Pour le CJD, la conclusion est désormais évidente : l'économie doit être au service de l'Homme, bien sûr, mais elle ne peut s'arrêter aujourd'hui à cette seule obligation, l'économie doit impérativement se mettre au service de la vie, au sens de l'Homme et de la biosphère. Le vivant, dans son

ensemble, est indissociable de notre survie et du développement pérenne et soutenable de l'Homme. Il s'agit, encore plus aujourd'hui, de penser « global » et d'agir « local ». Très concrètement, il est indispensable de changer de lunettes et de sortir de la myopie économique incarnée par le PIB-roi. Il est urgent d'adopter des outils de pilotage et des indicateurs intégrant le vrai progrès humain et la résilience de la biosphère. Ce changement d'objectif est indispensable pour rendre la perspective désirable et partagée en soutenant une aspiration collective à vivre mieux, tout en consommant moins d'énergie et de matières premières.

## LA PERFORMANCE GLOBALE®, UN NOUVEAU PARADIGME

Pour le CJD, ce changement est incarné dans l'entreprise par la Performance globale. En effet, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe d'une manière globale, selon quatre dimensions complémentaires :

- La performance économique (qui honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par les indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat).
- La performance sociale et humaine (qui repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les salariés acteurs et auteurs et pose aussi la question du bien-être des hommes et des femmes dans l'entreprise).
- La performance sociétale (qui s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son territoire et sur son rôle dans la société).
- La performance environnementale (qui concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts environnementaux).

Le concept de Performance globale venait de naître. Un manifeste pour donner du sens à la performance était signé par quatre cents dirigeants. Un an après son lancement, en 2002, plus de sept cents jeunes dirigeants l'expérimentaient dans leur entreprise. Depuis, leur nombre n'a cessé de progresser : la Performance globale est aujourd'hui la marque de fabrique du mouvement et près de deux mille entrepreneurs militants du CJD l'ont depuis déployée dans leur entreprise.

Le CJD entend, fort de ces (presque) dix années d'expérimentation, apporter sa contribution aux travaux menés à l'échelle mondiale sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociétale. Son objectif est d'aider les entreprises (en particulier les TPE et PME) à anticiper, à prendre une longueur d'avance. Cette méthode de diagnostic et de pilotage de l'entreprise s'inscrit en cohérence avec les questions centrales de responsabilité sociétale de la norme ISO 26 000 (publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010).

Pour le CJD, la responsabilité sociétale n'est pas l'affaire des seules grandes entreprises. En ce sens, elle s'inscrit parfaitement dans les défis de la Stratégie

nationale de développement durable 2010-2013 « *Vers une économie verte et équitable* » (adoptée par le Comité interministériel pour le développement durable le 27 juillet 2010, qui reconnaît et soutient les engagements de certains dirigeants de PME, « *de plus en plus nombreux à revendiquer une performance globale associant réussite économique, respect de l'environnement et participation au bien-être social* »).

En cela, le CJD se désengage du modèle prétendument unique du « tout économique » (l'entreprise au service exclusif de ses actionnaires). La Performance globale veut prendre en compte les intérêts des parties prenantes en cherchant à les satisfaire de la manière la plus équilibrée et la plus équitable possible, sans compromettre, toutefois, le développement même de l'entreprise.

La Performance globale part du point de vue de l'entreprise : c'est en cela qu'elle se distingue du développement durable. Elle est moins centrée sur la seule dimension environnementale. Cette démarche invite le jeune dirigeant à définir où son entreprise veut aller (sa stratégie), à définir ses valeurs et à mettre en place des processus de dialogue et de concertation avec toutes ses parties prenantes. Elle impose également de se doter de moyens de mesure et de contrôle et d'objectiver ses pratiques au moyen d'indicateurs.

## QUEL INTÉRÊT, POUR LES ENTREPRISES ?

Pour un membre du CJD, s'engager dans une démarche de Performance globale, c'est d'abord affirmer une vision et se différencier, entrer dans un projet porteur de sens, être à l'écoute de ses parties prenantes, prendre en compte sa sphère d'influence, appréhender l'ensemble de ses responsabilités et, enfin, stimuler sa performance et ses résultats.

Le CJD est convaincu que la recherche d'une performance globale est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité, pour les entreprises.

Les entreprises qui auront su mettre en place un management non seulement de la performance économique, mais aussi des performances sociale, sociétale et environnementale, seront plus compétitives dans la durée. Elles seront plus ouvertes et mieux préparées à l'émergence de nouveaux marchés.

Tandis que les fonds éthiques se multiplient et que le capital-développement commence à prendre en compte les données extra-financières, les entreprises ayant mis en œuvre une démarche de performance globale se verront progressivement valorisées et reconnues pour leur exemplarité.

La législation évoluant très vite, si les entreprises (notamment les PME) ne veillent pas à anticiper ce qui risque de s'imposer à elles, elles perdront de l'argent et du temps. Pour durer, les entreprises doivent désormais anticiper ; c'est la seule garantie de leur pérennité.

## LES OUTILS DE LA PERFORMANCE GLOBALE®

Afin d'accompagner le jeune dirigeant à chaque étape de sa démarche de Performance globale, le CJD met à la disposition de ses membres à la fois une méthode et des outils très pratiques. Pour les sensibiliser à la démarche, l'évaluer et la piloter, un jeu pédagogique « I Nove You » et un outil en ligne, le « GPS », ont été créés en 2008. Pour favoriser le partage d'expériences entre dirigeants, des commissions de travail (réservées aux adhérents au CJD) existent depuis 2002. Cet ensemble constitue le parcours de Performance globale au sein du CJD.

Lancé le 1<sup>er</sup> octobre 2008, le jeu de sensibilisation « I Nove You » illustre le fait que les choses sérieuses peuvent parfois être appréhendées de façon ludique. Il a été présenté et expérimenté dans toute la France auprès de 750 dirigeants du CJD. Il a pour objectifs de sensibiliser les dirigeants à la Performance globale, de partager les bonnes pratiques, de faire un état des lieux simple et rapide, d'enrichir le dirigeant avec des repères et des idées concrètes et de promouvoir le GPS en utilisant comme « référents » les profils d'entreprise qui en sont issus.

Pourquoi ce nom, « I Nove You » ? « Nove », c'est la racine d'innover : Je te « nove », ça veut dire que je te propose des avis, des idées qui te permettront, si tu les intègres, d'innover. Le jeu repose sur des règles fondées sur le partage, la convivialité et la sincérité. Tous les joueurs jouent et gagnent ensemble. Ils avancent un même pion (en fait, un cheval miniature) sur un parcours et répondent à des questions qui les aident à évaluer et à repenser le développement durable de leur entreprise. Pour les entreprises non adhérentes, le CJD propose des sessions de formation à la Performance globale, également *via* le jeu « I Nove You ».

## LE GPS, OUTIL DE PILOTAGE EN LIGNE (SUR [WWW.GPS.CJD.NET](http://WWW.GPS.CJD.NET))

Le GPS (Global Performance System) est un outil de pilotage de la démarche de Performance globale. Grâce à cet outil innovant (et gratuit), chaque dirigeant, quels que soient le secteur et la taille de son entreprise, peut s'évaluer, piloter sa démarche, comparer son entreprise, éditer son rapport de Performance globale et partager ses pratiques et initiatives. A ce jour, près de mille entreprises sont inscrites sur le GPS et, parmi celles-ci, cent entreprises ont décidé de rendre leur évaluation disponible aux autres dirigeants et à leurs parties prenantes. Avec une initiation obligatoire au GPS pour tout nouvel adhérent du mouvement, c'est cinq cents nouveaux membres du CJD qui s'évaluent ainsi en ligne, chaque année.

Le GPS est la marque de l'engagement de ces dirigeants à respecter et à faire respecter des valeurs qui



placent l'économie au service de la vie. Pour les entreprises référencées, cet outil est un moyen d'obtenir plus de visibilité auprès de toutes leurs parties prenantes, d'identifier des axes de progrès et de piloter la démarche dans une optique d'amélioration continue. L'évaluation se fait à partir d'un questionnaire comportant cent questions, accessible après inscription sur le site précité. Ces questions portent sur les dix thématiques de la Performance globale : six concernent les parties prenantes (clients, fournisseurs et partenaires, salariés, actionnaires, environnement, société civile) et quatre se rapportent aux thèmes de gouvernance (valeurs, stratégie, pilotage économique et innovation).

La version 2.0 du GPS est en ligne depuis le début de l'année 2011, avec de nouvelles fonctionnalités : il permet dorénavant la formalisation des plans d'action générés automatiquement à partir des réponses apportées par le dirigeant lors de son évaluation. Il met ainsi en exergue les enjeux prioritaires que se doit de traiter le dirigeant s'il souhaite progresser dans sa Performance globale. Il facilite la collecte et l'affichage des initiatives menées en entreprise en lien avec les quatre dimensions précitées de la Performance globale.

#### AU CŒUR DE LA VIE DU CJD : LES COMMISSIONS DE TRAVAIL

La Performance globale, colonne vertébrale des réflexions et des expérimentations du mouvement, propose en exclusivité un « parcours Performance globale » à ses adhérents. Ce parcours s'articule autour de commissions mensuelles d'échanges et de partage d'expériences réunissant une dizaine d'entrepreneurs. La première année, baptisée « Start », est un temps d'autodiagnostic et de formalisation de la construction de la vision de l'entreprise sur la base des cent questions sur la Performance globale. Le jeu « I Nove You » sert de *starter* et le GPS de guide et d'arbitre, en quelque sorte. Les jeunes dirigeants partagent, bien entendu, leurs bonnes pratiques, mais aussi leurs difficultés ; la bienveillance des échanges fait progresser chacun des participants en lui permettant d'identifier facilement ses axes de progrès. La deuxième année, « Jump », est un temps de définition des plans d'action au regard des enjeux prioritaires identifiés lors de la première année. C'est surtout un temps d'intégration des enjeux du développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette deuxième année permet *a minima* la concertation avec les parties prenantes internes et/ou externes de l'entreprise. Mieux, elle incite à la co-création et à l'enrichissement participatif de la stratégie avec ses parties prenantes. Enfin, elle invite le jeune dirigeant à déployer et à communiquer très largement sa stratégie. A la fin des deux années, l'objectif, pour le dirigeant, est de publier son rapport de Performance globale, à l'aide du GPS.

Enfin, la troisième année, dite « Progress », constitue une étape d'approfondissement de l'un des quatre axes de la Performance globale *via* des commissions de travail thématiques (le bien-être en entreprise, le défi écologique et économique, la biodiversité, l'innovation, la reprise d'entreprise, les ressources humaines...). Plus de cinq cents jeunes dirigeants, répartis dans une soixantaine de commissions, s'engagent ainsi, chaque année, dans un parcours de Performance globale.

#### LA PERFORMANCE GLOBALE® : QUELLES RETOMBÉES, POUR L'ENTREPRISE ?

La Performance globale est-elle un atout pour l'entreprise ? Qu'apporte-t-elle, très concrètement, au dirigeant ? Pour répondre à ces questions, le CJD a mené une enquête auprès de trois cents de ses membres. Après presque dix ans de déploiement au sein du mouvement, le voile se lève (enfin...) sur l'impact réel de la Performance globale... L'enquête a été réalisée en ligne, du 8 au 26 juillet 2010, auprès de huit cents jeunes dirigeants engagés dans une démarche de Performance globale.

La Performance globale apparaît très clairement comme un levier de performance en interne comme en externe. L'enquête révèle que près de 99 % des dirigeants interrogés se sont engagés, en premier lieu, par conviction personnelle. Le rôle du CJD en tant que déclencheur est également mis en avant.

Etant donné le profil des adhérents du CJD, « *entrepreneurs, militants et constructeurs* », rien d'étonnant à cela, jusqu'ici...

Mais comment cela se traduit-il au sein de leur entreprise ? Les bénéfices pour l'entreprise sont clairement identifiés par les dirigeants : parmi les personnes interrogées, 78 % considèrent la Performance globale comme un atout pour l'image de leur entreprise ; 77 % des répondants estiment également que la Performance globale a un impact positif sur le bien-être des salariés, ainsi que sur leur motivation et sur la dynamique du dialogue social.

Un « bémol », cependant, qui nous incite à rester humbles et à progresser, dans l'accompagnement qu'apporte le CJD à ses membres engagés dans cette démarche. En effet, seuls 38 % des répondants ont véritablement intégré la Performance globale à leur stratégie, les autres dirigeants menant pour la plupart des démarches de développement durable en parallèle à leurs activités principales. De plus, si 81 % des dirigeants considèrent que la Performance globale est un facteur d'amélioration des services qu'ils proposent, seuls 14 % d'entre eux mettent en avant cette démarche comme un vecteur réel de fidélisation des clients. Cela peut être mis en relation avec le fait que 66 % des répondants affirment que leurs clients ne connaissent pas l'existence de cette démarche. Pour

conclure, 96 % des dirigeants conseillent à leurs pairs de s'engager dans une démarche de Performance globale. Comme le dit très bien un des dirigeants interrogés : « *Je suis conscient que je pourrais gagner plus et plus vite, mais j'ai fait le choix de durer...* »

#### METTRE LA PERFORMANCE GLOBALE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Par ailleurs, l'enquête confirme le fait que les retombées économiques directes restent difficilement mesurables ; il apparaît toutefois clairement que la Performance globale est un élément moteur et fédérateur dans le développement et la pérennité de l'entreprise (notamment en ce qui concerne les relations de celle-ci avec ses parties prenantes). Au-delà de la seule évaluation financière de l'entreprise, se pose la question de la mesure d'un autre capital de l'entreprise, son capital immatériel. Avec la Performance globale, cette question prend ici tout son sens et c'est pourquoi cette problématique figure parmi les chantiers de réflexion du CJD pour les mois à venir.

Le CJD va élargir également son dispositif à la Performance globale des produits et services, en s'appuyant notamment sur les principes de l'éco-socio-conception en partenariat avec l'association Orée, qui regroupe des entreprises et des collectivités élaborant

des outils pour la nouvelle économie (écologie industrielle, éco-conception, intégration de la biodiversité dans les stratégies d'entreprise...).

L'ambition est d'aider les entrepreneurs militants du CJD à engager la transformation de leur entreprise et de leurs offres de produits et services en s'inspirant de nouveaux modèles économiques liés à « l'économie de fonctionnalité » et à « l'économie circulaire ».

Enfin, il devient urgent, aux yeux du CJD, de rebattre les cartes de la redistribution en transférant le poids des prélèvements obligatoires du travail et de l'investissement vers les pollutions et l'accès aux ressources naturelles et aux services écologiques. C'est tout l'enjeu de la « fiscalité inversée ». Décarboner notre système (en réduisant notre dépendance aux énergies fossiles et nos émissions de gaz à effet de serre), tel est notamment l'objet de la mal-nommée et avortée « Taxe Carbone » en France et qui connaît, pourtant, un large succès dans de nombreux autres pays européens.

En changeant de paradigme, les jeunes dirigeants membres du CJD prennent conscience qu'il n'est plus possible de faire abstraction de l'environnement, de la biodiversité, du vivant dans son ensemble. En retrouvant le chemin de la coopération dans les écosystèmes, nous assurons la pérennité sereine de notre économie, de manière à créer, enfin et véritablement, une économie qui soit au service de l'Homme et de la vie.

# La *Global Reporting Initiative* : vers la transparence des entreprises

DES OUTILS DE LA  
PERFORMANCE SOCIÉTALE  
ET ENVIRONNEMENTALE

Fondée en 1997, la *Global Reporting Initiative* (GRI) est devenue un espace mondial de dialogue pour les parties prenantes du *reporting* en matière de développement durable, au premier rang desquelles figure la France.

La GRI constitue aujourd'hui une référence mondiale en matière de *reporting* « environnemental », au travers notamment de ses Lignes directrices, qui décrivent à l'attention des entreprises le contenu de base des rapports sur le développement durable.

Une reconnaissance appelée à s'amplifier sous l'effet de la crise financière avec l'émergence, notamment chez les investisseurs, d'un besoin de transparence en matière d'information environnementale, sociale et de gouvernance.

par Teresa FOGELBERG\*

## INTRODUCTION : DES CARTES À REBATTRE

En Europe et à travers le monde, il est clairement nécessaire de repenser l'économie et les aspirations sociétales pour un avenir durable. Il est communément admis que cela ne sera possible qu'avec une gestion transparente de l'économie, des ressources environnementales et des questions sociales. La transparence en matière de management est devenue la base sur laquelle toutes les organisations doivent construire, de façon à garantir leur existence et leur succès.

La France est le premier pays d'Europe à avoir créé une législation en termes de *reporting* sur le développement durable. La loi de 2001 sur les nouvelles régulations économiques (d'ailleurs renforcée en 2010) a vu la France jouer un rôle de leader en matière d'incitation à la transparence organisationnelle. Pour la première fois, il a été demandé aux entreprises de publier leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières.

\* Directrice exécutive adjointe de GRI.

Alors que cette législation modifiait le paysage du *reporting* des entreprises françaises, la *Global Reporting Initiative* (GRI) faisait de grands progrès dans la poursuite de sa vision originale de la transparence organisationnelle visant à ce que le *reporting* en matière de développement durable devienne à la fois comparable entre organisations et aussi commun qu'en matière financière. De fait, un des aspects de la mission de GRI a toujours été son développement de l'encadrement et du conseil afin d'aider les organisations à faire face au défi d'une gestion transparente.

Réseau mondial de parties prenantes pionnières du *reporting* en matière de développement durable, la GRI a été fondée à Boston en 1997. Certaines entreprises américaines étaient enthousiastes pour divulguer leurs performances et leurs impacts non financiers, mais l'ambition de la GRI était plus globale. Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a adopté la GRI et invité les Etats membres des Nations Unies à l'accueillir. Les Pays-Bas furent choisis comme pays d'accueil.

Aujourd'hui, la GRI constitue la référence mondiale la plus utilisée en matière de *reporting* sur le développement durable. Près de 80 % des 500 plus grandes entreprises produisent maintenant des rapports basés sur le cadre proposé par la GRI, c'est-à-dire selon les lignes directrices pour le *reporting* sur le développement durable appelées « Lignes directrices G3 » (1).

Le réseau GRI compte environ 30 000 experts environnementaux, sociaux et de gouvernance issus du milieu des affaires, de la société civile, de la finance, du monde du travail et des universités, et il comprend près de 600 organisations différentes dans son programme d'organisation des parties prenantes. Les gouvernements néerlandais, allemand, islandais, norvégien, suisse et suédois, ainsi que la Commission européenne, ont contribué au financement de GRI et de ses missions. Son groupe consultatif gouvernemental (qui inclut, par exemple, Michèle Pappalardo, Commissaire générale au Développement durable au sein du ministère français de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement) fournit directement au conseil d'administration de GRI les avis des gouvernements. A la suite de ses progrès, de ses méthodes de travail interactives, ainsi que de ses alliances avec les principaux organes de l'ONU et avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), GRI est parvenue à représenter un espace mondial de dialogue pour ceux qui travaillent à faire progresser la transparence et la responsabilité.

(1) Cf. les statistiques de GRI et du rapport KPMG « Enquête internationale sur la responsabilité des entreprises » de 2008. On pourra télécharger les Lignes directrices G3 à l'adresse suivante : <http://www.globalreporting.org/home>

Les développements récents soulignent la symétrie entre l'activité du Gouvernement français et celle de GRI - et le terrain commun qu'ils occupent. Le premier point commun est l'adoption (en juillet 2010) par le Comité interministériel français d'une Stratégie nationale de développement durable (SNDD). Cette stratégie engage les organisations publiques et privées à structurer leurs projets de développement durable autour des choix et d'indicateurs admis par un large consensus. Le second point commun est l'adoption par GRI de la mise à jour des objectifs, à savoir que les entreprises soient tenues de déclarer leurs impacts en matière de développement durable et qu'une norme internationale soit développée pour permettre l'intégration du développement durable dans les rapports financiers.

Ces évolutions traduisent divers éléments de contexte :

- il y a une demande de normes internationalement reconnues s'appliquant aux rapports sur le développement durable,
- il y a un besoin de la communauté des investisseurs pour la divulgation des données non financières afin de mesurer la valeur réelle des entreprises,
- il y a, enfin, la conviction que la transparence autour des répercussions sur le développement durable permet beaucoup plus que la prévention des risques ; elle peut en effet accroître la compétitivité et créer des valeurs organisationnelles de sorte qu'une économie mondiale dynamique et saine évolue vers une économie également rentable et verte.

## HISTOIRE : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

La dynamique de GRI en faveur de la transparence organisationnelle a toujours été motivée par la conviction que ses conséquences sont bénéfiques pour tous. Les avantages ne concernent pas seulement les parties prenantes qui peuvent être affectées par les opérations d'une organisation et la société dans son ensemble, mais l'organisation elle-même. La transparence crée la confiance et la confiance crée des valeurs. La transparence met sur un pied d'égalité les entreprises et permet d'accroître leur compétitivité. La transparence peut fournir aux organisations des informations cruciales pour leurs propres opérations. L'impact des organisations sur la durabilité représente à la fois des risques et des opportunités ; la transparence acquise grâce aux rapports sur le développement durable permet aux organisations de reconnaître ces risques et opportunités et d'agir efficacement à leur égard, en les aidant à déterminer si l'organisation crée, préserve ou érode sa propre valeur.

Le cadre GRI consiste en des « Lignes directrices » pour le *reporting* sur le développement durable, des publications de recherche et développement, des services pour les journalistes et les lecteurs des rapports,

ainsi que des conseils adaptés selon les activités, sous la forme de suppléments sectoriels. La pierre angulaire de ce cadre est constituée par les « Lignes directrices », désormais au stade de leur troisième édition et développées par un processus unique de consultation multipartite. Ces lignes directrices décrivent le contenu de base de rapports sur le développement durable. Elles prévoient des indicateurs de performance sur l'environnement, les droits de l'Homme, les pratiques de travail et le travail décent, la société, la responsabilité du produit, la performance économique et la gouvernance. Elles sont pertinentes pour toutes les organisations, indépendamment de leur taille, de leur secteur ou de leur localisation ; leur utilisation peut être adoptée de manière souple et progressive.

La première version des lignes directrices avait été lancée en 2000. La seconde itération, connue sous le nom de G2, a été dévoilée deux ans plus tard, lors du Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg. L'intérêt était grand, les lignes directrices ont donc été hautement reconnues par les gouvernements, les entreprises, la société civile et le monde du travail, et elles ont été référencées dans la déclaration officielle des gouvernements, à l'issue de ce Sommet. Les gouvernements ont approuvé l'utilisation du cadre GRI en adoptant un Plan de mise en œuvre du Sommet mondial, représentant pour GRI un « permis d'opérer » dans les pays en voie de développement.

2002 a été l'année d'autres développements importants. GRI a été instituée officiellement comme une organisation de collaboration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (le PNUE), en présence du Secrétaire général de l'ONU d'alors, M. Kofi Annan, et elle s'est installée à Amsterdam en tant qu'organisation indépendante à but non lucratif. Ernst Ligteringen a été nommé Directeur général et membre du conseil d'administration de GRI. Grâce à son volontarisme et à son professionnalisme, l'utilisation des lignes directrices a augmenté de façon exponentielle. La croissance a été stimulée par le lancement, en 2006, de la génération actuelle des lignes directrices, les lignes directrices G3. Plus de 3 000 experts du monde des affaires, de la société civile et du travail ont participé à l'élaboration des lignes G3, instillant une plus grande confiance dans les conseils techniques de la GRI et rendant celle-ci plus conviviale et adaptable aux besoins variés du *reporting*.

Les premières années de lancement des lignes directrices G3 ont vu une expansion de la vision stratégique et du contenu prévus pour les rapports, ainsi que la construction d'alliances puissantes. La GRI a élargi son centre d'intérêt, des créateurs aux utilisateurs de rapports. Des directives ont été élaborées pour aider les utilisateurs à traiter des questions telles que la pertinence du contenu du rapport, la comparabilité des informations et la nécessité de solutions

pour rendre l'information plus accessible. Une présence locale de GRI dans certaines régions a été mise en place par l'intermédiaire de « points focaux », d'abord au Brésil et en Australie, puis en Chine, en Inde et aux États-Unis. Davantage de suppléments sectoriels ont été édités concernant diverses activités allant des télécommunications aux industries minières. Les publications ont été développées en valorisant des résultats de la recherche-développement, souvent en collaboration avec les institutions universitaires, les centres d'excellence mondiaux et les organismes de normalisation. Les services offerts par GRI à ses utilisateurs ont évolué pour inclure l'encadrement et la formation, la certification du logiciel, des conseils pour les petites et moyennes entreprises débutantes en matière de *reporting* et la certification des rapports achevés. Une grande partie de la sensibilisation dans ces domaines s'est produite lors de la conférence semestrielle de GRI à Amsterdam sur le développement durable et la transparence, à partir de 2006 ; la troisième conférence de mai 2010 a, quant à elle, attiré plus de 1 200 délégués, représentant 77 pays.

Les alliances et les synergies de GRI avec d'autres organisations ont joué un rôle important. Ces dernières années, GRI a mis en place des partenariats mondiaux stratégiques, au-delà du PNUE, avec le Pacte mondial des Nations Unies, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'OCDE. Les lignes directrices G3 ont des synergies et des liens formalisés avec l'Initiative «Charte de la Terre», la Société financière internationale (IFC), l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et le *Carbon Disclosure Project* (CDP). GRI est engagée dans des projets communs avec la GTZ (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*), l'organisme qui s'occupe du développement durable dans le cadre du Gouvernement fédéral allemand, et elle bénéficie d'un financement de la part du ministère des Affaires étrangères norvégien et de l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement. GRI est maintenant officiellement référencée par dix gouvernements du monde dans leurs documents officiels et leurs réglementations sur la responsabilité des entreprises.

Ces alliances démontrent des croyances partagées, abouties grâce à l'expertise et l'expérience : la transparence est un élément essentiel pour la gestion de la transition vers une économie mondiale verte ; les cadres de rapports normalisés et comparables au niveau international sont nécessaires pour la diffusion d'informations environnementales, sociales et de gouvernance, et ce type de données doit faire l'objet d'une activité courante, analogue à celle du compte-rendu annuel. Ces propositions définissent l'« agenda » actuel pour la transparence des entreprises et la divulgation de données non financières. Ils sous-tendent également les objectifs stratégiques de GRI jusqu'en 2020.

## L'AVENIR

Lors de la conférence d'Amsterdam en 2010, le Directeur général de GRI, Ernst Ligteringen, a déclaré : « En 2015, toutes les grandes et moyennes entreprises dans les pays de l'OCDE et les grandes économies émergentes devraient être tenues de rendre compte de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance et, si elles ne le font pas, d'expliquer pourquoi ». Le second objectif clef de GRI est que, d'ici à 2020, il existe une norme internationale généralement acceptée et appliquée qui permette une conception intégrée des rapports financiers, environnementaux, sociaux et de gouvernance, pour toutes les organisations. Parallèlement à ces objectifs, GRI a élaboré une stratégie de durabilité pour la croissance économique dans les pays en voie de développement à faibles ou à moyens revenus.

Les prochaines années verront GRI élargir son champ d'action grâce à divers facteurs : l'accroissement de son rayonnement local et régional (en particulier du fait des points focaux), la mise en place de programmes de formation certifiés, l'expansion de ses parties prenantes et le renforcement de ses alliances. De plus, GRI s'assurera de la pertinence de son cadre de rapports sur le développement durable et de l'amélioration de ses lignes directrices en cherchant à harmoniser la pratique du *reporting* avec les cadres et les initiatives existantes. En 2010, des groupes d'experts ont été établis pour formuler des mises à jour nécessaires pour les lignes directrices G3 (sur les droits de l'Homme, les relations entre hommes et femmes, la durabilité des impacts sur les communautés locales et la définition du contenu du rapport). Ces mises à jour seront disponibles dans les Lignes directrices G3.1, remaniées en 2011. Parallèlement, la prochaine génération des lignes directrices (G4) est prévue pour le début de 2013. Son développement sera conforté par la présence de plusieurs experts travaillant à long terme au Secrétariat de GRI.

Plusieurs gouvernements européens suivent l'exemple français et imposent le *reporting*. Le Gouvernement danois a requis le *reporting* au niveau de la Responsabilité sociale des entreprises. Les lois suédoises imposent aux sociétés d'État la production de rapports GRI et la Norvège a expressément fait référence à GRI dans sa loi prévisionnelle de finances. Une analyse récente montre qu'en Suède et au Danemark, l'obligation du *reporting*, comme en France, a entraîné une forte augmentation de la quantité et de la qualité des rapports consacrés au développement durable.

Il existe 90 autres réglementations gouvernementales en matière de publication. De nombreux gouvernements envisagent de suivre cette voie, dans le contexte du développement de rapports acceptés internationalement. GRI veillera à ce que l'expérience et l'expertise acquises à l'aide des lignes directrices G3

soient incorporées dans le Comité d'intégration du *reporting* international (IIRC). Cofondé par GRI, l'IIRC a pour but de créer un cadre, accepté au niveau mondial, qui réunisse des informations financières, environnementales, sociales et de gouvernance dans un format comparable. Les cadres de GRI sont bien représentés dans les groupes de travail de l'IIRC. GRI continuera également à travailler avec ceux qui ont déjà pris des mesures pour intégrer à leurs rapports financiers la dimension du développement durable. Citons, à titre d'exemple, les exigences introduites en 2010 par la Bourse de Johannesburg amenant ainsi 450 entreprises à produire un rapport complet incluant les aspects financiers et le développement durable.

En tant que créatrice et hôte, en 2011, des réunions des chefs d'Etat et de gouvernement du G8 et du G20 et compte tenu de l'importance de son économie, la France est un pays clé pour GRI. L'activité mutuelle est en augmentation : Jacqueline Aloisi de Larderel a été nommée en octobre 2010 ambassadeur GRI pour la France. Mme Pappalardo, du ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, a organisé une manifestation sur GRI à destination d'un large public composé de multiples parties prenantes, y compris des parlementaires, ainsi que la réunion annuelle du Groupe consultatif gouvernemental de GRI.

Les rapports sur le développement durable constituaient autrefois un exercice peu ordinaire réalisé par quelques pionniers. Les organisations ont commencé à reconnaître son utilité pour démontrer l'accroissement de leur compétitivité et en garantir la crédibilité. Des rapports robustes peuvent fournir des preuves de la viabilité des organisations et montrer comment les éléments financiers, la stratégie commerciale et le développement durable sont étroitement liés. De plus, la communauté internationale d'investisseurs prête de plus en plus attention à de telles données. Déterminés à éviter une nouvelle crise financière, les investisseurs arrivent à une prise de conscience cruciale : la transparence sur l'information environnementale, sociale et de gouvernance est essentielle pour évaluer la valeur réelle d'une entreprise.

Les lignes directrices G4, l'expertise des multiples parties prenantes qu'apporte GRI à l'IIRC, l'architecture de rapports intégrés et l'intérêt croissant de GRI pour les partenariats et la collaboration gouvernementale sont autant de facteurs qui visent à faire du *reporting* consacré au développement durable une activité de routine. L'expérience combinée de GRI, des intervenants et des gouvernements souligne le fait que, pour les organisations, les rapports sur la transparence témoignent d'une capacité de *leadership*, d'une fierté basée sur les performances et d'une volonté de relever les défis auxquels ils font face, montrant ainsi la voie vers une économie verte et un développement durable pour le bénéfice de tous.

# 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.

À 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*.

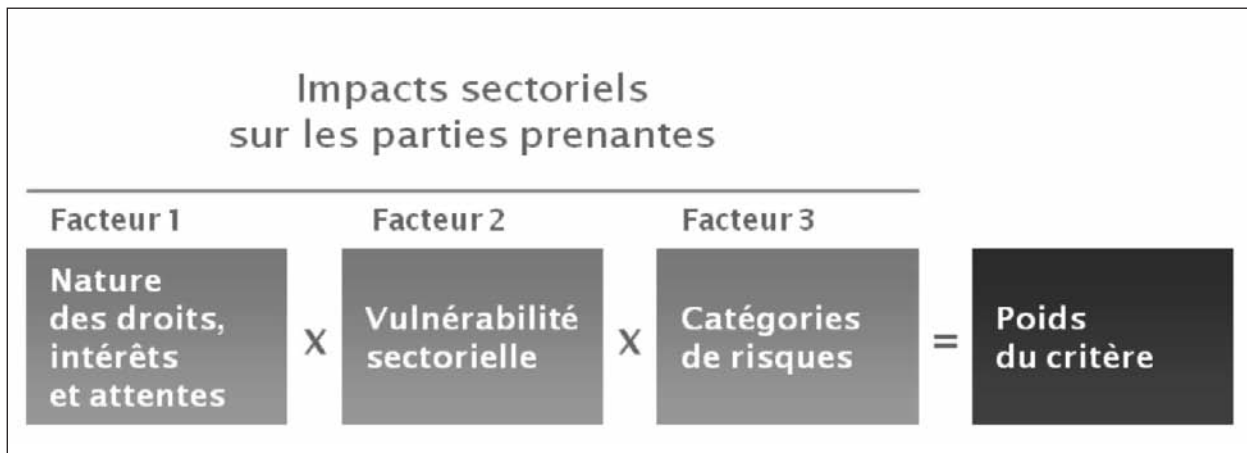
## INSTITUTIONS INTERNATIONALES : DES OBJECTIFS NORMATIFS DE PLUS EN PLUS CIBLÉS SUR LES ENTREPRISES

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

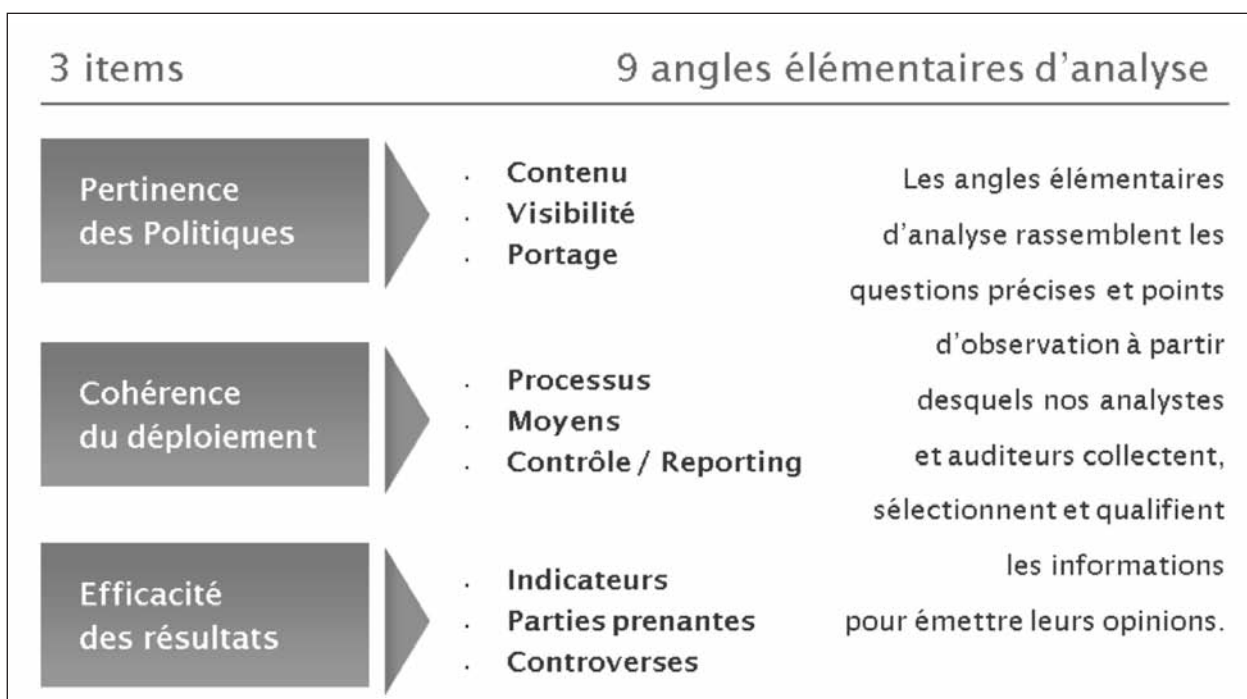
L'analyse abordera les critères du référentiel comme autant de facteurs de risques, segmentés en trois

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).

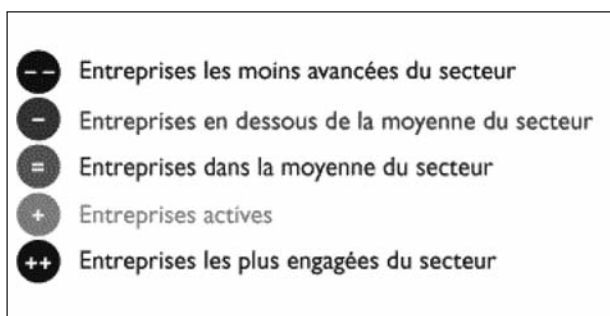


Figure 4 : Les cinq classes de *rating*.

### 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.

# La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale : une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités

DES OUTILS DE LA  
PERFORMANCE SOCIÉTALE  
ET ENVIRONNEMENTALE

D'amples négociations multipartites ont abouti en novembre 2010 à la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations, notamment des entreprises. A cette norme correspondent de grands enjeux en termes de responsabilité sociétale *stricto sensu* et en termes de développement durable dans toutes ses composantes (environnementales, sociales et économiques).

La norme ISO 26 000 résulte de multiples compromis entre une approche « contractualiste » qui repose sur la volonté et l'intérêt des parties et une approche « institutionnaliste » qui joue sur les institutions politiques, entre les volontés de développement économique et de croissance des exportations et des approches plus restrictives et entre les aspirations du « Nord » et celles du « Sud »... Les quelques votes hostiles à l'adoption de l'ISO 26 000 (ceux de Cuba, des Etats-Unis, de l'Inde, du Luxembourg et de la Turquie) et les abstentions (comme celle de l'Allemagne) attestent des clivages qui subsistent.

Il n'en reste pas moins que l'ISO 26 000 propose une « méta-régulation » qui concourra à fonder le développement durable sur des bases opérationnelles très largement partagées.

par Christian BRODHAG\*

**L**a profusion des références à la performance globale, à la contribution des entreprises au progrès social ou à la protection, et à la valorisation de l'environnement constitue un frein à la généralisation des pratiques de responsabilité sociétale. La variété des approches, des fondements idéologiques et des postures

théoriques et pratiques est illustrée par ce numéro de *Réalités industrielles*. En matière de responsabilité socié-

\* Directeur de recherche, Institut Henri Fayol, Ecole des Mines de Saint-Etienne.

tale, les entreprises sont soumises à des demandes diverses, contradictoires dans certains cas (1).

Dans ce contexte, il était logique que la normalisation s'empare de la responsabilité sociétale. La normalisation est le processus qui permet d'abaisser les barrières techniques aux échanges ; elle constitue donc un des moteurs pratiques de la mondialisation. Ces questions ne sont pas techniques, elles sont politiques. Ayant pris conscience de cet état de choses, l'ISO a mis en place un processus inédit, assez exceptionnel, qui a abouti à la publication (en novembre 2010) de lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations : l'ISO 26 000. Cet article, qui rend compte de cette négociation, entend démontrer qu'il s'agit d'une initiative exceptionnelle, « hors norme », porteuse d'importantes potentialités.

## LES DIFFÉRENTES ORIGINES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La responsabilité sociétale plonge ses racines dans des origines diverses. Mais pour la simplicité de la démonstration, nous nous limiterons à l'identification de deux origines principales. On peut, bien entendu, retrouver des racines de la responsabilité sociétale dans le capitalisme social du XIX<sup>e</sup> siècle et dans les pratiques philanthropiques (même si les pratiques « paternalistes » ont pu apparaître comme des obstacles au progrès social collectif). Le « tiers secteur » (c'est-à-dire le secteur des mouvements coopératifs, de l'économie sociale et solidaire...) constitue également un laboratoire de pratiques de la responsabilité sociétale. Toutefois, ces deux courants n'ont pas directement marqué la négociation de l'ISO 26 000.

En réalité, l'ISO 26 000 a été marquée notamment par l'opposition entre les deux approches contractualiste et institutionnaliste.

### L'ORIGINE CONTRACTUALISTE DE L'ISO 26 000

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, l'Amérique du Nord a abordé la question sous l'angle moral (l'éthique des affaires). Il s'agissait, par exemple, d'exclure des portefeuilles d'actions des activités jugées par certains comme immorales : le jeu, le sexe ou l'alcool, des activités rejointes par la suite par l'armement et les entreprises

(1) La traduction française de *social responsibility* a longtemps été « responsabilité sociale ». Dans le système onusien, on parle de responsabilité sociale et environnementale. Un usage du terme « sociétal » qualifie un domaine à part, en plus du social et de l'environnemental, plus axé vers les relations avec la communauté. Après un débat au sein de la francophonie, il a été décidé d'adopter le terme de « sociétal » pour la traduction de l'ISO 26 000, de façon à marquer le fait que le mot social en anglais a un sens plus large que le mot « social » en français. C'est cette dernière expression qui devrait progressivement s'imposer.

impliquées dans la guerre du Vietnam. Dans le sillage de cette approche, des cabinets d'audit et de notation comparaient le comportement des entreprises avec un référentiel moral, dans une logique d'exclusion des comportements réprouvés.

Cette approche a trouvé un appui dans la théorie des « parties prenantes », qui considère qu'une entreprise qui répond aux attentes de ses parties prenantes est en phase avec les attentes profondes de la société. Etant ainsi plus proche de son marché, elle est à même d'anticiper sur les évolutions et peut donc s'avérer plus rentable.

L'émergence des ONG et des campagnes de *boycott* contre des multinationales installées dans des pays à faible contrainte légale dont le comportement était jugé inacceptable a renforcé l'intérêt pour des approches stratégiques et volontaires. Les investisseurs ont vu dans ces pratiques de responsabilité sociétale une capacité à gérer les risques, en particulier les risques concernant la réputation de l'entreprise. La convergence de la morale et des affaires vue sous l'angle de la gestion des risques et des opportunités ne choque pas, dans les pays de tradition protestante (comme les Etats-Unis).

### LA VISION INSTITUTIONNALISTE

L'histoire du développement durable s'étant progressivement orientée vers les entreprises, a rencontré la responsabilité sociétale, une approche mettant les institutions au cœur du processus. A Rio, en 1992, la communauté internationale faisait principalement porter les efforts sur les Etats et les institutions multilatérales ; l'aide au développement (que les pays riches s'étaient engagés à porter à 0,7 % de leur PNB) devait contrebalancer les « contraintes » environnementales, dans les pays en développement.

L'Assemblée générale des Nations Unies (« Rio + 5 »), qui se tient à New York en juin 1997, constatant la mondialisation économique, le déclin de l'aide publique et le rôle des investissements privés, commence à faire porter l'accent sur les entreprises multinationales. A l'automne 1997, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que des entreprises et des associations, lancent la *Global Reporting Initiative*, qui établit un cadre de lignes directrices pour l'élaboration des rapports de développement durable des entreprises. Aujourd'hui, ce cadre s'impose en tant que référentiel international incontournable.

Enfin, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, interpelle les entreprises lors du Forum de Davos, en janvier 1999 : il leur propose le Pacte mondial (*Global Compact*), qui demande aux entreprises multinationales de s'engager sur neuf principes en matière de droit de l'Homme, de droit du travail et d'environnement, suivis quelques années plus tard (en



© Gerald Holubowicz/LAIF-REA

CHRISTIAN BRODHAG

« A l'automne 1997, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que des entreprises et des associations, lancent la *Global Reporting Initiative*, qui établit un cadre de lignes directrices pour l'élaboration des rapports de développement durable des entreprises. Aujourd'hui, ce cadre s'impose en tant que référentiel international incontournable ». *Bill Clinton, ancien Président des Etats-Unis, fondateur de la Clinton Global Initiative. New York, le 13 mai 2010.*

2005) par un dixième principe concernant la lutte contre la corruption. En exhortant les entreprises à appliquer directement des objectifs tirés de conventions internationales quels que soient les pays où elles opèrent, le Secrétaire général des Nations Unies contourne, d'une certaine façon, le principe de souveraineté des Etats, qui permet à ceux-ci de ratifier les conventions internationales « à la carte » et à leur convenance.

Au Sommet du développement durable de Johannesburg, en 2002, la reconnaissance du rôle des entreprises est complétée par la reconnaissance du rôle des consommateurs : ce sont des changements conjoints de l'offre et de la demande, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie des produits, qui permettront une orientation des modes de consommation et de production vers la durabilité [1]. C'est cette même année que la Commission des consommateurs de l'ISO (la Copolco) lance avec succès la proposition d'une norme internationale sur la responsabilité sociétale. Les travaux pour l'ISO 26 000 commenceront effectivement en 2005.

Au total, l'ISO 26 000 a permis la rencontre des deux courants de la « responsabilité sociétale » et du « déve-

loppement durable ». Dans le cadre d'une vision institutionnaliste (puisque fondée sur les institutions politiques), l'Union européenne avait d'ailleurs déjà établi une passerelle entre ces deux approches au début des années 2000, en proposant une vision de la responsabilité sociétale qui reposait principalement sur un engagement des entreprises à aller plus loin que la réglementation pour contribuer au développement durable [5].

#### L'ISO 26 000

L'organisation internationale de normalisation (ISO), qui était plus connue et légitime en matière de normes techniques ou de systèmes de management, s'est aventurée sur un terrain nouveau, très politique, une orientation qui est résumée par le titre d'un ouvrage collectif qui lui est consacré : une norme « hors norme » [4]. La crédibilité de ce processus tient à la fois au savoir-faire de l'ISO dans l'organisation de négociations complexes et à la légitimité des négociateurs. Le processus ISO 26 000 a en effet mis autour

de la table des institutions internationales (au premier rang desquelles figure l'Organisation internationale du travail), les organisations internationales représentant les entreprises, les syndicats et les grandes ONG et, enfin, des délégations nationales, qui étaient composées chacune de six parties prenantes : entreprises, gouvernements, syndicats, consommateurs, associations pour l'environnement et experts consultants.

Entre 2005 et 2010, il n'a fallu pas moins de huit réunions internationales réunissant environ cinq cents représentants et cinq versions successives du texte, discutées dans les comités nationaux mis en place au sein des organismes de normalisation. Ces textes ont fait l'objet de plusieurs milliers d'amendements (plus de 26 000, au total !).

Le vote final est revenu aux organisations nationales de normalisation. 93 % des pays membres du groupe de travail ont voté positivement (pour 66 % requis), avec seulement 5 votes négatifs pour l'ensemble des pays adhérents à l'ISO (Cuba, Etats-Unis, Inde, Luxembourg et Turquie), c'est-à-dire 6 % des 77 votants, alors qu'il aurait fallu 25 % de voix contre pour que le texte soit rejeté. Les acteurs parties prenantes sans droit de vote ont été sollicités pour donner leur avis. L'ensemble des parties s'est exprimé positivement, à l'exclusion des organisations internationales représentant les employeurs.

Nous présenterons le texte lui-même (c'est-à-dire les résultats de la négociation) et ensuite les éléments de débat afin de montrer les tensions et les problèmes soulevés, qui ne manqueront pas de marquer l'application qui en sera faite (2).

## LE CONTENU DE LA NORME

La norme a été écrite « afin d'être utile à tous les types d'organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans les pays développés ou en développement » [6]. La norme n'exprime pas d'exigences ; elle est un guide (*guidance*). Elle n'est pas destinée à servir de base à une certification. Ses propositions sont argumentées et mises en perspective de façon à pouvoir être adaptées aux différents contextes. Elle est écrite pour être lue de façon logique et compréhensible par des organisations débutantes « comme si c'était un précis de responsabilité sociétale », alors qu'une organisation plus mature et expérimentée pourrait l'utiliser « pour améliorer ses pratiques existantes et intégrer plus avant la responsabilité sociétale dans son organisation » [6].

Elle définit les termes (chapitre 2) et met en perspective l'histoire de la responsabilité sociétale, ainsi que

son lien avec les parties prenantes et le développement durable (chapitre 3). Le cœur de la norme est dans le chapitre 4, qui définit sept principes pour la responsabilité sociétale, et dans le chapitre 6, qui identifie les sept questions centrales et les domaines d'action liés. Enfin, les aspects plus méthodologiques sont ébauchés dans le chapitre 5, puis approfondis dans le chapitre 7 (la figure 1 présente une vue d'ensemble de l'ISO 26 000 et de l'articulation entre ses différentes parties).

La responsabilité sociétale est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur (tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement),
- enfin, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » [6, §2.18].

Dans cette définition de la responsabilité sociétale, la contribution au développement durable, la référence aux lois et la cohérence vis-à-vis des normes internationales sont issues de la vision institutionnaliste, alors que le comportement éthique et transparent et la référence aux parties prenantes correspondent à la vision contractualiste.

Par ailleurs, cette définition et le texte, dans son ensemble, introduisent deux innovations : les normes internationales de comportement et la sphère d'influence.

Les normes internationales de comportement sont définies comme les « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus » [6, § 2.11]. Ces attentes ne sont pas négociées avec des parties prenantes ; elles sont issues de processus institutionnels légitimes, qui, certes, s'adressent avant tout aux États, mais qui « expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer ».

La sphère d'influence est la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » [6, § 2.19]. Ce concept initié dans le champ des droits de l'Homme est ici élargi dans sa portée. Il s'agit, pour l'organisation, de mobiliser les tiers qui sont dans sa sphère d'influence pour contribuer au développement durable.

Sur les sept principes de responsabilité sociétale, les quatre premiers relèvent d'une vision contractualiste

(2) Des informations complémentaires pourront être trouvées à l'adresse suivante : [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)



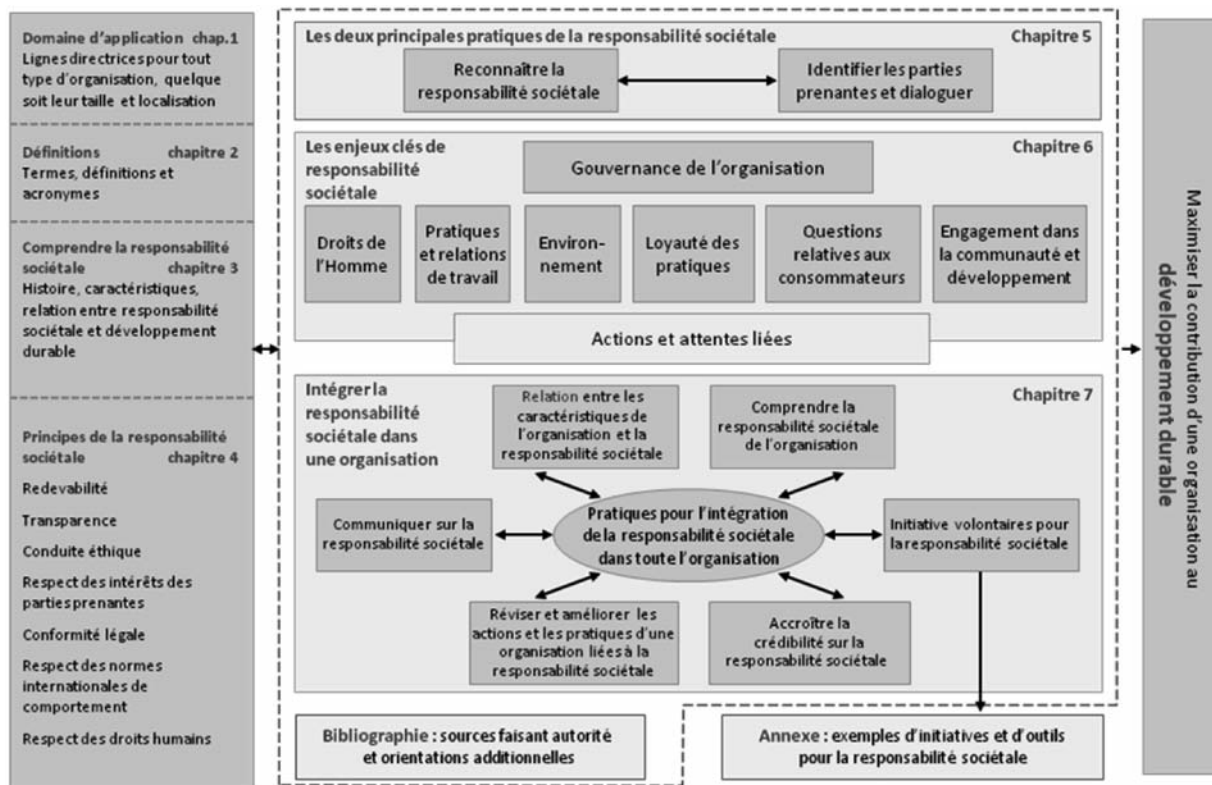


Figure 1 : Schéma général de l'ISO 26 000 [6]

(redevabilité (*accountability*) (3), transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes) et les trois suivants sont institutionnalistes (respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme).

Le chapitre 6 développe sept questions centrales déclinées par domaine d'action ; c'est dans ce chapitre que les questions concrètes sont envisagées. La première question concerne l'organisation elle-même et la nécessité d'adopter une approche « holistique » et d'établir des synergies entre les six autres questions centrales. Ces six questions visent des objectifs concrets de performance : les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et, enfin, les communautés et le développement local.

Chaque question centrale est décrite par ses enjeux, des exemples d'actions possibles et les documents de référence utiles. Des références de deux types sont opérées par le texte au moyen de renvois à 40 normes ISO et à 135 documents multilatéraux susceptibles de fonder des normes internationales de comportement.

(3) Cette traduction d'*accountability* par *redevabilité* a été discutée largement au sein du groupe francophone ; les termes « obligation de rendre compte », « obligation redditionnelle »..., en usage dans le domaine de la comptabilité, n'ont pas été retenus.

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE LA NÉGOCIATION

Les courants contractualiste et institutionnaliste se sont affrontés, ont élaboré des compromis, ont ouvert de nouvelles potentialités... Cela a été une négociation coopérative qui a permis la création de « valeurs nouvelles », de solutions hybrides permettant de surmonter des contradictions. Les versions successives du texte ont déterminé des repositionnements de certains acteurs [2] [3].

Les parties prenantes sont prises en compte, mais elles sont replacées dans un cadre institutionnel où les normes internationales de comportement peuvent servir de levier à la satisfaction des attentes exprimées par lesdites parties. Cette référence aux normes internationales de comportement a facilité la négociation puisqu'il suffisait de reprendre dans le texte des éléments ayant déjà été négociés au niveau international. La conception d'une responsabilité sociétale comme contribution des organisations au développement durable suscitait deux types d'oppositions. La première opposition provenait des partisans d'une vision contractualiste (notamment des Etats-Unis), pour qui le développement durable est (fâcheusement) un processus multilatéral onusien. Par ailleurs, en considérant que le développement durable était trop souvent limité à son pilier environnemental, les syndicats demandaient que la distinction soit faite entre le déve-

loppement durable et le bien-être de la société (*welfare*). En acceptant finalement de substituer dans la définition à un *and* un fort opportun *including* (notamment, un *y compris*), les syndicats se sont ralliés à la formulation « contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ».

En revanche, l'opposition sur le principe de précaution s'est cristallisée, sans vraie solution de dépassement. Les uns voulaient en faire un principe général et les autres (Etats-Unis, Canada et Inde) l'exclure totalement. Il n'a pas été possible de faire référence aux connaissances scientifiques en tant que telles, qui pourraient, par exemple, fonder la prévention (4). Le principe de précaution est finalement cité dans deux chapitres du texte (ceux relatifs à l'environnement et à la protection du consommateur).

Les pays européens (France, Suède, Allemagne, Autriche) ont été moteurs et se sont trouvés souvent en accord, mais sans qu'il y ait eu à ce niveau de position concertée (les deux derniers pays cités se sont d'ailleurs abstenus lors du vote final). La Commission européenne a suivi les travaux sans jouer de rôle fort. Des pays comme les Etats-Unis ou le Luxembourg ont finalement voté négativement en prétextant que le texte était inaccessible pour les PME et que celles-ci risquaient d'être affaiblies par la pression que les multinationales pourraient exercer sur elles en l'utilisant. Le clivage Nord-Sud s'est concentré autour du risque de mise en place de barrières non tarifaires au commerce s'appuyant sur l'ISO 26 000 (soit du fait de lois nationales, soit du fait de dispositions contractuelles émanant des donneurs d'ordres). Cette position de la Chine, de l'Inde et de la Turquie a été soutenue par les Etats-Unis. Elle a conduit à préciser que l'ISO 26 000 n'est pas une norme internationale au sens de l'accord de Marrakech de l'OMC. Cette rédaction a semblé suffire à la Chine, qui a voté positivement, mais pas à l'Inde, à la Turquie, à Cuba et... aux Etats-Unis.

L'Amérique Latine a une certaine maturité sur le sujet, avec des réseaux structurés, notamment au Brésil (qui présidait le processus), au Chili (qui a organisé une des huit sessions de travail) et au Mexique.

La Francophonie s'est mobilisée en défendant la vision institutionnaliste de la RSE, notamment le lien avec le développement durable et la référence centrale aux droits de l'Homme. Les pays francophones en développement (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon...) ont été particulièrement mobilisés... comme l'ont été la France, la Belgique et le Canada (en particulier, sa province québécoise) qui a aussi accueilli une des huit réunions internationales.

La prise en compte du contexte national et le fait que cette norme soit une norme volontaire ont rallié les pays du Sud. On a pu mesurer une réelle adhésion des

pays émergents. Mais il faut noter que ces pays étaient également représentés par les six parties prenantes. Si les entreprises ou les gouvernements de ces pays pouvaient être réticents à voir inscrits des objectifs ambitieux en matière de droits de l'Homme, de conditions de travail, d'environnement ou de protection des consommateurs, les syndicats, les organisations de consommateurs et les ONG de ces pays étaient mobilisés. Il ne s'agit donc pas d'une négociation entre pays, mais bien d'une concertation de la société civile mondiale.

---

## CONCLUSION : QUELLES PERSPECTIVES ?

L'objectif du texte n'est pas d'établir des barrières au commerce, mais de mettre en place des dynamiques de progrès, des processus de dialogue (voire de coopération) avec les parties prenantes. Il pourrait représenter un élément concret pour constituer les bases d'une communauté internationale qui ne serait pas uniquement celle des Etats, mais aussi celle de la société civile internationale et des entreprises. Qui dit communauté dit destin et objectifs communs, construction de confiance et recherche de stratégies gagnantes/gagnantes. Il n'y a là nul angélisme : il s'agit de proposer au sein de la compétition internationale les conditions permettant d'ouvrir des espaces de coopération autour des questions environnementales, sociales... du développement durable.

En proposant des principes et des champs d'action pour tous les types d'organisations, qu'elles appartiennent aux sphères publique, économique ou civile, l'ISO 26 000 propose une méta-régulation apte à fonder, sur des bases opérationnelles, le pilier coopératif de la gouvernance internationale pour le développement durable (une gouvernance globale qui impacte tous les niveaux : international, national et local).

Mais, de par son origine (l'ISO) et de par le caractère hybride de son contenu (ONU/ISO), l'ISO 26 000 n'est pas portée par un réseau structuré. Une proposition faite par la Francophonie de mettre en place une initiative de partenariat pour le développement durable pourrait contribuer à surmonter cette faiblesse. La Commission du développement durable des Nations Unies y consacra une demi-journée en mai 2011 dans le cadre du débat sur les modes de consommation et production. L'engagement des institutions (internationales et nationales) pour promouvoir une norme « institutionnaliste » n'est pas acquis.

---

## MON IMPLICATION PERSONNELLE

Une part de hasard et une part de nécessité m'ont conduit successivement à présider, dès 2001, le groupe de normalisation de l'Afnor sur « l'intégration du

(2) Des informations complémentaires pourront être trouvées à l'adresse suivante : [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)

développement durable et de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management des entreprises » (ou SD 21 000) et à encadrer des travaux de recherche pour mettre au point une méthode pratique utilisable par les PME. Puis, en devenant Délégué interministériel au développement durable, en 2004, j'ai représenté le Gouvernement français dans le processus de l'ISO 26 000, qui démarrait alors. Mon engagement international depuis 1996 (notamment dans le cadre de la Francophonie) m'avait donné une bonne connaissance des organisations internationales, ce qui m'a permis de mobiliser des pays francophones et de promouvoir la logique « institutionnaliste ». Je me consacre à établir des passerelles entre les institutions et les approches volontaires du terrain.

---

#### BIBLIOGRAPHIE

[1] BRODHAG (C.), "A differentiated approach for sustainable consumption and production policies",

*Natural Resources Forum, a United Nations Sustainable Development Journal*, 34, pp. 63-70, 2010.

[2] BRODHAG (C.), « Développement durable et responsabilité sociétale : de la contradiction au dépassement », dans GUY (B.) (Éd.), *Ateliers sur la contradiction*, pp. 253-262, Saint-Etienne, *Presses de l'Ecole des Mines de Paris*, 2010.

[3] BRODHAG (C.), « La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26 000 », dans CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.) & TURCOTTE (M.-F.), *ISO 26 000 : une Norme «hors norme» ? Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale* (223 p.), Paris, Economica, 2010.

[4] CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.) & TURCOTTE (M.-F.), *ISO 26 000 : une Norme «hors norme» ? Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica, 2010.

[5] Commission des Communautés européennes. Livre vert : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

[6] *ISO 26 000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO, 2010.

# Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise

Les entreprises et leurs partenaires (les investisseurs et les gestionnaires financiers) se sentent de plus en plus concernés par la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, les règles déontologiques, les codes de bonne conduite, les placements éthiques...

Dans ce contexte nouveau et complexe, une centaine d'organisations (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, organisations syndicales, organisations non gouvernementales (ONG), institutions de prévoyance et mutuelles,...) ont rejoint l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE). Cet observatoire développe une veille permanente portant sur les courants de pensée, les outils et les pratiques. L'expérience qu'il a acquise le conduit, par exemple, à recommander une démarche qui soit ouverte sur les diverses parties prenantes et largement contractuelle.

par François FATOUX\*

Ces dernières années, un concept, qui peut sembler particulièrement abstrait au premier abord, a émergé dans le discours des entreprises (qu'il s'agisse de PME ou de multinationales, de l'économie sociale ou de l'économie capitaliste). Ce concept est celui de la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE).

Ce concept de RSE (qui a émergé, au départ, dans le monde anglo-saxon) a fait l'objet d'une déclinaison en Europe dans les années 2000. C'est ainsi que l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) a été créé, en 2000, sur la base de cette appellation. Le concept a été formalisé par la

Commission européenne dans le cadre d'un Livre vert publié en 2001 et intitulé « Prise en compte par les entreprises, de manière volontaire, des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs relations commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (1).

\* Délégué général de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE).

(1) En fait, l'Union européenne utilise le terme de « responsabilité sociale des entreprises ». Mais nous utiliserons le terme de « responsabilité sociétale », qui peut sembler plus naturellement englobant.

Cet intitulé suggère trois points :

- L'entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité le fait de manière volontaire en allant au-delà de ses seules obligations légales. Cela va de soi pour des entreprises qui ont leurs implantations dans des pays développés ; mais cela pose problème pour celles qui ont des établissements dans des pays où les autorités publiques sont défaillantes dans tel ou tel domaine ;
- L'entreprise doit concilier le respect des exigences sociales et environnementales avec son objectif de performance économique et financière. L'entreprise qui s'engage dans cette démarche le fait non pas par esprit de mécénat ou de *charity business*, mais bien parce qu'elle y trouve son intérêt ;
- L'entreprise doit rendre compte de sa politique auprès de ses différentes parties prenantes (auprès de ses *stakeholders*) que sont ses actionnaires, ses salariés, ses clients, les consommateurs, les autorités publiques, les « riverains »... Cette multiplicité d'interlocuteurs introduit de la complexité, car l'entreprise devra arbitrer entre les exigences, le plus souvent contradictoires entre elles, de ses différentes parties prenantes.

L'idée d'imposer une « reddition de comptes » (*reporting*) pour objectiver les démarches des entreprises de manière à ne pas rester dans le discours et l'incantatoire s'est formalisée par la création d'outils (dits outils de RSE), que sont notamment :

- la notation extra-financière, liée notamment au développement de l'« Investissement socialement responsable » (ISR) ;
- les rapports de développement durable résultant des obligations légales (en France) et de l'action de la *Global Reporting Initiative* (GRI) qui vise à ce que le *reporting* en matière de développement durable devienne comparable entre organisations et aussi courant que le *reporting* en matière financière ;
- les démarches d'audit des fournisseurs ;
- les engagements unilatéraux des entreprises (sous la forme de codes de conduite) ;
- les engagements contractualisés avec les parties prenantes (dont notamment les ONG et les syndicats) ;
- les systèmes de management (notamment dans le cadre des normes ISO) ;
- les labels et les systèmes d'étiquetage des produits devant permettre aux consommateurs de s'y retrouver plus facilement.

Aujourd'hui, toutes les entreprises structurent leur démarche de développement durable autour de l'un ou de plusieurs de ces outils, très souvent parce qu'elles y sont contraintes (cf. l'obligation de publier leurs résultats, pour les entreprises cotées en bourse ou la pression des donneurs d'ordres...). Mais, dans certains cas, elles y voient une opportunité de revisiter leurs *process*, leur modèle économique ou leurs relations avec leurs parties prenantes (syndicats, clients, etc.), voire plusieurs de ces différents aspects...

## LA RSE PEUT ÊTRE PERÇUE COMME UNE CONTRAINTE PAR LES ENTREPRISES

Dans les années 2000, deux types de sollicitations en direction des entreprises ont émergé, en matière de responsabilité sociale.

Un premier ensemble de sollicitations a émané des investisseurs et gérants d'actifs engagés dans une démarche éthique ou socialement responsable. De manière à construire un portefeuille représentatif de tous les secteurs d'activité, mais avec la volonté de privilégier « les meilleurs » (en anglais : *best-in-class*), ces acteurs ont eu recours à des agences de notation extra-financière pour mener à bien ce travail de sélection des entreprises.

En France, la première agence de notation a été créée en 1997. Il s'agit de l'Arese (l'Agence de *Rating Social* et Environnemental sur les Entreprises avec, à sa tête, Geneviève Féron et, pour actionnaires, les Caisses d'Épargne et la Caisse des Dépôts et Consignations). Cette agence a été reprise en 2003 par Nicole Notat, qui a créé Vigeo. L'ancienne Secrétaire générale de la CFDT a redéfini le modèle de cette agence en lui donnant progressivement une dimension internationale (avec de multiples partenariats et des bureaux basés en Belgique, en Italie, au Maroc...) et en recherchant deux types de clients, les investisseurs et les entreprises en quête d'un financement. Cette démarche de notation des entreprises s'étend, aujourd'hui, à des entreprises publiques, à des collectivités publiques et à des ONG qui souhaitent, sur la base du volontariat, être auditées afin de disposer d'un diagnostic de leurs pratiques sociales et environnementales.

Un deuxième ensemble de sollicitations a émané des Pouvoirs publics, qui ont exigé que les entreprises s'inscrivent dans une démarche de transparence accrue. Le législateur est intervenu par la loi du 15 mai 2001 relative aux « nouvelles régulations économiques » (dite « loi NRE ») pour que les entreprises possédant des titres cotés sur un marché réglementé (environ 650 entreprises sont concernées) soient tenues de publier des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel. Cette loi s'est accompagnée, en 2002, d'un décret d'application qui a défini le contenu de ces informations. Dès le départ, cette obligation de *reporting* a fait polémique. Les ONG et les syndicats ont en effet considéré que les entreprises se refusaient à appliquer la loi. De leur côté, les entreprises ont considéré que les demandes qui leur étaient faites dans le cadre du décret précité rendaient la loi inapplicable. C'est ainsi qu'en 2004, l'ORSE a été sollicité par les Pouvoirs publics pour établir un bilan d'application de cette loi. Les conclusions de son rapport mettaient en avant la nécessité d'avoir auprès des entreprises une approche tournée davantage vers l'accompagnement pédagogique que vers la sanction. C'est ce qui a amené l'ORSE à créer

un site Internet dédié aux questions de *reporting*, sur lequel est mis en ligne (en français et en anglais) l'ensemble des réglementations et des initiatives visant à ce que les entreprises publient leurs engagements dans tous les domaines du développement durable : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org).

Dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, la question de la gouvernance des entreprises a fait l'objet de nombreux débats autour d'une révision de la loi NRE de 2001. Dans le cadre de la loi du 12 juillet 2010, l'entreprise doit transmettre des informations sur « la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable » (2). Par ailleurs, l'obligation de rendre compte est étendue aux entreprises ayant un bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et des effectifs supérieurs à 500 salariés. Il est à noter que dans un cadre international a émergé un référentiel de *reporting* volontaire, la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui permet aux entreprises (notamment multinationales) d'avoir à leur disposition un outil de comparaison qui leur est commun. Le GRI propose des indicateurs très variés comprenant les aspects sociaux et environnementaux, l'engagement de l'entreprise dans les domaines des droits de l'Homme, de ses relations avec les riverains, avec les consommateurs et ses fournisseurs...

## LA MULTIPLICITÉ DES OUTILS

Les entreprises se sont progressivement structurées, autour notamment des outils ci-après :

- leurs échanges avec les agences de notation extra-financière (sous la forme, notamment, de réponses à leurs questionnaires) ;
- les rapports de développement durable ;
- les questionnaires adressés aux fournisseurs ;
- l'utilisation de systèmes de management orientés vers la RSE ; on sait, par exemple, qu'après plusieurs années de discussions associant l'ensemble des parties prenantes (ONG, syndicats, gouvernements, consommateurs, entreprises, experts...), une nouvelle norme sur la responsabilité sociétale des organisations a vu le jour en 2010 : l'ISO 26 000 ;
- la création de labels visant des produits de consommation courante (comme, par exemple, les labels du commerce équitable) ou certains engagements des entreprises (les labels « égalité » ou « diversité ») ;
- la mise en place d'un système d'étiquetage des produits ; sur ce dernier point, le Grenelle de l'Environnement s'est fixé des objectifs très volonta-

(2) Cette disposition s'insère dans l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

ristes permettant de s'assurer que les actes d'achat des consommateurs puissent orienter les politiques des entreprises.

L'ORSE a assisté à la prolifération de ces différents outils et a commencé à en appréhender les limites, notamment le fait qu'ils génèrent une multiplication d'indicateurs qui ne permettent pas toujours d'appréhender les enjeux clés propres au secteur d'activité de l'entreprise (une banque n'a pas à traiter des mêmes enjeux de développement durable qu'une entreprise de la publicité, de la grande distribution, de l'énergie ou du tourisme...). Cela soulève la question de la nécessité de référentiels sectoriels qui soient élaborés par les entreprises et par l'ensemble de leurs parties prenantes respectives. Le GRI travaille actuellement à l'édification de tels référentiels sectoriels (pour les secteurs des finances, des télécommunications, de l'énergie, de l'alimentation, de l'automobile, etc.).

## LA DÉMARCHE CONTRACTUELLE

Quelles que soient les difficultés, il est capital que l'entreprise qui construit sa démarche de responsabilité le fasse de manière crédible. Si les référentiels sectoriels sont nécessaires, ils ne sont pas pour autant suffisants : il faut aller plus loin en s'assurant que les entreprises prennent réellement en compte les intérêts de leurs parties prenantes.

Les entreprises se doivent dès lors de contractualiser leurs engagements vis-à-vis de leurs parties prenantes afin de rendre ceux-ci crédibles.

Dans le cadre de plusieurs études rendues publiques, l'ORSE a mis l'accent sur :

- les engagements des entreprises vis-à-vis d'ONG : c'est ce que nous appelons les « partenariats stratégiques », des partenariats où les ONG accompagnent les entreprises dans une révision de leurs *process* et de leur modèle économique. Nous ne sommes plus là, dans des actions de mécénat et de soutien financier, mais bien dans une relation où l'entreprise est interpellée, dans ses objectifs et dans ses missions ;
- les engagements des entreprises avec les syndicats, au niveau international, dans le cadre d'accords cadres. L'ORSE a mis en avant le fait que, contrairement à leurs homologues américaines, les grandes entreprises européennes, et notamment françaises (PSA, Renault, Danone, Carrefour, France Telecom, Vallourec, EDF, Rhodia, Lafarge, Accor...) acceptaient de parler des enjeux de la RSE (en particulier avec un focus sur les droits de l'Homme et les relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants) ;
- les engagements avec les fournisseurs, dans le cadre des politiques d'achat des grandes entreprises. Les directions des achats doivent s'assurer que leurs fournisseurs soient exemplaires. A cet effet, elles disposent de toute une série d'outils leur permettant de s'assurer du respect des engagements : envoi de questionnaires,

réalisation d'audits sociaux, environnementaux ou concernant le respect des droits de l'Homme, intégration de clauses de développement durable dans les contrats... Mais les entreprises se doivent d'aller plus loin en s'assurant que leurs fournisseurs aient réellement la capacité à s'engager (ce qui pose la question de la qualité des relations entre donneur d'ordres et fournisseur, par exemple en matière de délais de paiement). La question des engagements contractualisés est pour l'ORSE une question clé, car jusqu'à présent les entreprises ont été tentées, dans leur grande majorité, de privilégier une double approche, constituée :

- l'une d'engagements pris de manière unilatérale sans que les parties prenantes soient associées ;
- et l'autre, externe, de la mesure des engagements, qui passe par des démarches d'audit, de notation et de certification, au détriment de démarches internes impliquant les acteurs concernés (notamment les salariés et leurs représentants).

L'approche contractuelle n'est pas toujours choisie par les entreprises car elle suppose une confrontation des acteurs au sens positif du terme. Pourtant, cette démarche peut s'avérer efficace à la fois pour appréhender et mesurer les réels enjeux de l'entreprise et sur le plan purement économique (car elle peut générer des coûts de mise en œuvre moins élevés).

Nous sommes convaincus :

- que le dialogue social est indispensable pour crédibiliser les politiques de RSE des entreprises et les inscrire dans la durée,

- et qu'en même temps, la RSE offre une formidable opportunité pour redonner du sens au dialogue social dans les entreprises.

Dès lors que l'on évoque le dialogue social, il faut aussi parler de dialogue sociétal. Les enjeux de société auxquels les entreprises sont confrontées sont d'une telle complexité qu'elles doivent solliciter le regard et l'expertise du monde associatif. Certaines grandes ONG ont bien compris que si elles voulaient faire changer le monde, il pouvait être intéressant de changer les pratiques des grandes entreprises... C'est loin d'être évident, car les démarches de partenariat ONG-entreprises comprennent un risque pour les deux parties (notamment celui de faire perdre aux ONG leur indépendance et leur capacité critique).

Nonobstant, les différents acteurs précités sont prêts à assumer ce risque, car ils ont compris que les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale étaient des opportunités de repenser l'avenir de notre société et les processus de décision, dans tous les lieux de pouvoir (politique, économique et social). Et ils ont également compris qu'à l'instar des innovations environnementales et technologiques, le concept d'innovation sociétale était tout aussi incontournable.



Un guide pratique de l'ORSE.

# Le commerce a-t-il quelque chose à gagner à devenir équitable ?

Qu'est-ce que le commerce équitable ? C'est un commerce mondial qui favorise le développement des pays les moins avancés, qui permet l'élimination progressive des zones de sous-alimentation structurelle et qui s'inscrit dans une perspective de développement durable, intégrant notamment le respect de la biodiversité.

Le commerce équitable replace l'acte d'achat dans un cadre éthique, avec notamment une spécificité forte qui est de garantir

aux producteurs un prix minimum, un prix intangible même en cas de baisse des cours.

Le commerce durable est au service du développement et repose sur une philosophie que l'on peut résumer ainsi : le commerce plutôt que l'aide (Trade, not Aid).

Si, dans le contexte actuel, le commerce équitable est avant tout centré sur le développement de la situation des producteurs du Sud, il se veut être un modèle, un exemple à suivre pour faire évoluer les pratiques du commerce au plan national comme international, en s'appuyant en premier lieu sur les acteurs proprement dits du commerce équitable

par Pierre-François COUTURE\*

**L**e 15 avril 1994, à Marrakech, les Etats signataires de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce de 1947 (le GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*) parvenaient à un accord instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (MOC). Les parties à ce nouvel accord reconnaissaient que « leurs rapports dans le domaine commercial devraient être orientés vers le relèvement des niveaux de vie, la réalisation du plein emploi [...], l'accroissement de la production et du commerce de

marchandises et de services, tout en permettant l'utilisation optimale des ressources mondiales conformément à l'objectif du développement durable, en vue à la fois de protéger et de préserver l'environnement... ». Elles reconnaissaient également « qu'il est nécessaire de faire des efforts positifs pour que les pays en développement, et en particulier les moins avancés d'entre eux, s'assurent une part de la croissance du

\* Président de la Commission Nationale du Commerce Equitable.



commerce international qui corresponde aux nécessités de leur développement économique ». Ce dernier objectif traduisait une novation majeure dans l'approche des grandes négociations douanières multilatérales : il devait ouvrir la voie à une redéfinition des échanges commerciaux prenant en compte les avancées obtenues par les ONG et les grandes associations qui, dans les années précédentes, avaient posé les fondations du commerce solidaire, puis du commerce équitable.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux en faveur du développement mondial, les parties à l'accord de Marrakech souhaitaient « la conclusion d'accords visant, sur une base de réciprocité et d'avantages mutuels, à la réduction substantielle des tarifs douaniers et des autres obstacles au commerce... » et elles se déclaraient « résolues à mettre en place un système commercial multilatéral intégré, plus viable et plus durable ».

#### LE CYCLE DE DOHA : UNE CONFRONTATION STÉRILE D'INTÉRÊTS DIVERGENTS

Au regard de ces grandes ambitions et au terme de quinze années de discussions ministérielles, quel bilan peut-on dresser ? Quelques progrès, certes, mais pas de réels changements dans la situation des pays les moins avancés. Le rapport mondial sur le développement humain du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) pour 2007 indique : « 1,3 milliard de personnes vit en dessous du seuil de pauvreté (moins de 1 dollar par jour). Les 2 % les plus riches de la population adulte du monde possèdent aujourd'hui plus de la moitié de la richesse des ménages du monde, alors que les 50 % les plus pauvres n'en possèdent qu'à peine 1 % . »

Pourtant, en novembre 2001, les ministres du Commerce de 140 pays se réunissaient, à Doha (au Qatar) pour donner à l'OMC un mandat encore plus ambitieux. Après plusieurs jours de négociations sur le commerce mondial qui devaient apporter, selon Robert Zoellick, le négociateur américain, « *growth, development and prosperity* », la déclaration ministérielle de Doha, tout en réaffirmant les principes posés à Marrakech, mettait au premier rang les objectifs d'appui au développement : « la majorité des membres de l'OMC sont des pays en développement. Nous visons à mettre leurs besoins et leurs intérêts au centre du programme de travail adopté. Un meilleur accès aux marchés, des règles équilibrées, ainsi que des programmes d'assistance technique et de renforcement des capacités bien ciblés et disposant d'un financement durable ont des rôles importants à jouer ».

Que s'est-il donc passé, depuis 2001 ? Sept conférences ministérielles se sont tenues et quelques accords, limités et toujours centrés sur l'abaissement des droits de douane, sont intervenus. A l'issue de la

dernière conférence ministérielle, un journaliste écrivait : « Il n'y a pas eu de miracle, la 7<sup>e</sup> conférence ministérielle s'est terminée comme elle a commencé : par un blocage. Les pays développés misent sur le conflit d'intérêts au sein du bloc adverse, qui, lui, campe sur ses positions ». L'ONG « Focus on the Global South » constatait, pour sa part, « la faillite de l'OMC et de ses membres à présenter des solutions concrètes. Les participants n'ont fait que parler et discuter, chacun dans sa direction. Les pays en développement insistent sur le fait qu'annuler les subventions à l'agriculture, surtout pour le coton, est indispensable pour conclure Doha. Une divergence qui laisse prévoir que le désaccord continuera ».

Force est de constater que la mondialisation des échanges à laquelle l'OMC a largement consacré ses efforts s'est faite sans apporter de remède aux graves déséquilibres sous-jacents qui affectent le commerce international des produits agricoles et alimentaires. Les intérêts divergent en effet trop fortement entre les pays développés (Europe et Etats-Unis), les pays en développement agro-exportateurs (le groupe de Cairns) (dont l'objectif est de libéraliser le marché agricole mondial face au protectionnisme persistant des premiers) et les pays les moins avancés, sans parler des spécificités des Etats-continentaux, comme la Chine ou l'Inde. Dans le même temps, les ajustements structurels imposés par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) ont pu encore fragiliser un peu plus la sécurité alimentaire des pays pauvres en favorisant la culture des grandes productions entrant dans les circuits du commerce mondialisé au détriment de l'agriculture vivrière et d'échanges maîtrisés par les producteurs.

#### LIMITER LES AMBITIONS POUR GAGNER EN EFFICACITÉ : LA NAISSANCE DU COMMERCE ÉQUITABLE

Dans leur livre paru en 2005 intitulé *Fair trade for all*, Joseph Stiglitz et Andrew Charlton, tout en réaffirmant l'objectif majeur de libéralisation du commerce mondial, constataient l'incapacité de l'OMC à définir les conditions nécessaires au développement d'un commerce équitable, c'est-à-dire d'un commerce mondial favorisant le développement des pays les moins avancés, permettant l'élimination progressive des zones de sous-alimentation structurelle et s'inscrivant dans une perspective de développement durable, notamment par le respect de la biodiversité. Pour progresser, J. Stiglitz avançait trois propositions clés :

- L'ensemble des pays membres de l'OMC s'engagent à ouvrir leur marché à tous les biens en provenance des pays en développement plus pauvres et plus petits qu'eux-mêmes de sorte que les pays en développement puissent obtenir le libre accès à tous les marchés

ayant un PNB (global et par tête) plus élevé que le leur ;

- Les pays développés s'obligent à l'élimination des subventions à l'agriculture ;
- Le dispositif d'ouverture des marchés ne doit pas être mis en cause par des obstacles non tarifaires (tels que les règles concernant l'origine).

Il ajoutait : « En bref, la réciprocité ne devrait pas être la posture centrale des négociations, comme cela a été le cas dans le passé ».

Il ne semble pas, malheureusement, que les négociateurs aient lu attentivement le livre de J. Stiglitz, si l'on se réfère aux maigres résultats obtenus, à ce jour, par l'OMC.

Mais faut-il tout attendre d'une organisation mondiale ? L'expérience des grandes réunions internationales dans le domaine du réchauffement climatique donne à réfléchir. Lorsque les intérêts divergent par trop, il devient nécessaire de trouver d'autres enceintes de négociations (voire d'autres négociateurs) pour retrouver des possibilités de consensus. Avant d'en arriver à l'idéal théorique d'un gouvernement mondial optimisant la gestion de la planète et de ses habitants, il se pourrait que trois voies de sous-optimisation (néanmoins positives) soient envisageables :

- la limitation des périmètres géopolitiques de négociation : les sous-intégrations régionales (l'Union européenne, l'ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), le Mercosur, l'Alena (Accord de libre échange Nord-américain)...) constituent des plaques d'intérêt commun au sein desquelles des accords peuvent être plus facilement recherchés ;
- La limitation des questions mises en discussion à des thèmes plus consensuels : la construction de l'Europe, par exemple, est passée d'abord par des étapes techniques (la CECA (Communauté européenne du charbon et de l'acier), Euratom). L'ambition, légitime mais très large, de l'OMC (le développement harmonisé des pays membres) n'est-il pas un frein à l'obtention à court terme de résultats concrets ?

- le recours prioritaire aux acteurs économiques et sociaux (la société civile) pour promouvoir des valeurs transcendant celles que portent les Etats, avant tout soucieux de leur intérêt propre.

C'est dans ce dernier contexte que cheminent, à pas mesurés, mais de manière déterminée, les acteurs du commerce équitable.

Celui-ci ne peut s'expliquer sans décrire le paysage économique, politique et social dans lequel il s'insère puisque c'est précisément la vocation de ce concept que d'être un instrument contribuant à la modification de ce paysage : le commerce durable, c'est le commerce au service du développement, le commerce plutôt que l'aide (*Trade, not Aid*).

C'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que naissent les premières initiatives en matière de commerce « solidaire » : deux associations américaines chrétiennes anabaptistes organisent des achats directs de biens artisanaux à des commerçants défavorisés de

Porto Rico, de Palestine et d'Haïti. De solidaire, le commerce devient « alternatif » dans les années 1950 et 1960, parallèlement à l'essor de la réflexion économique sur le Tiers monde (à l'initiative, notamment, d'Alfred Sauvy).

On défend alors l'idée d'un « autre commerce » passant par des réseaux parallèles construits en marge des réseaux « capitalistes » accusés de générer toutes les inégalités. Le commerce équitable devient un acte politique de développement au bénéfice de partenaires du Sud. Dans les années 1960-1970 s'ouvrent, d'abord au Pays-Bas, puis en Belgique, en Allemagne, en Suisse, en Italie, en Espagne et en France, des « magasins du monde » qui assurent la continuité du commerce équitable de l'artisan jusqu'au consommateur. De grandes associations internationales fédèrent ces initiatives de « commerce équitable intégré » : l'Oxfam, l'IFAT (*International Federation of Alternative Trade*) qui devient en 2008 la *World Fair Trade Organisation* (WFTO), à laquelle se rattache aujourd'hui la Fédération Artisans du Monde, qui dispose en France de 170 points de vente s'appuyant sur une structure spécialisée d'importation : la société Solidar'Monde.

Ces initiatives ont une grande importance symbolique, même si le volume des échanges ainsi réalisés en partenariat direct avec les producteurs artisanaux des pays du Sud reste modeste.

## LE COMMERCE ÉQUITABLE SE DÉVELOPPE SANS L'INTERVENTION DES ETATS

Le changement d'échelle se produit dans les années 1980 à la suite d'une crise du café qui fait plonger les cours jusqu'à un niveau catastrophique pour les petits producteurs. C'est le père Francisco van der Hoff, un prêtre néerlandais à la destinée exemplaire, qui, résidant au Mexique, va alors concevoir le concept de commerce équitable au sein de la communauté de production « UCIRI », en liaison avec l'ONG néerlandaise Solidaridad (que dirige Nico de Roozen). Tous deux imaginent la création d'un label appliqué à un produit (le café, à l'origine) garantissant le respect d'un certain nombre de critères économiques (prix garanti, continuité des achats), sociaux (respect des droits humains et gestion démocratique des communautés de producteurs) et environnementaux (limitation des intrants chimiques, gestion responsable des rejets, etc.). Le label « Max Havelaar » (du nom d'un héros de roman dénonçant les méfaits de l'exploitation des producteurs de café des Indes Orientales, au XIX<sup>e</sup> siècle) voit le jour en 1988 et aura le succès que l'on connaît. Un torréfacteur breton, puis un autre du Sud de la France, sont les vecteurs du commerce équitable « labellisé » sur le sol national. Une grande enseigne de distribution de centre ville s'engage elle aussi dans la diffusion de ces produits. Dans un grand



© Mélanie Frey/JDD-SIPA

« C'est le père Francisco van der Hoff, un prêtre néerlandais à la destinée exemplaire, qui, résidant au Mexique, va alors concevoir le concept de commerce équitable ». *Le père Francisco van der Hoff, créateur du label Max Havelaar. Breda (Pays-Bas), le 10 avril 2010.*



nombre de pays du « Nord », le label « Fairtrade », issu de l'initiative Max Havelaar, prend une place croissante.

Café, cacao, quinoa, bananes... ; le commerce équitable porte désormais, pour l'essentiel, sur des produits alimentaires issus des pays du Sud et consommés dans les pays du Nord. Sa notoriété est établie, consommateurs et consommatrices connaissent le concept et les finalités visées par les organisations de promotion de ce nouveau commerce. De nouveaux segments de la consommation s'ouvrent aux produits équitables, comme, par exemple, le marché de l'habillement. Les grandes et moyennes surfaces ouvrent des rayons « commerce équitable » et testent une nouvelle communication sur la consommation responsable. A côté des marques identifiées comme relevant du commerce équitable, les marques de distributeur se multiplient, vecteurs indispensables de l'accroissement des ventes dans les pays du Nord, qui connaissent une concentration de la distribution dans les grandes et moyennes surfaces. Le potentiel de développement de la consommation équitable apparaît ainsi considérable. On constate en effet des taux de pénétration très différents, d'un pays à l'autre : en Suisse, les achats « équitables » s'élèveraient en moyenne à plus de 20 euros par personne et par an, alors qu'ils sont de l'ordre de 5 euros en France.

Pour autant, les achats « équitables » sont encore globalement limités : le chiffre d'affaires mondial serait aujourd'hui de l'ordre de 3 milliards d'euros, dont 60 à 70 % sont réalisés avec les pays de l'Union européenne (près de 300 millions d'euros en France). Néanmoins, pour certains produits et pour certains pays, la part de la production relevant du commerce équitable devient de plus en plus importante. C'est notamment le cas pour le café : 50 % du café bolivien et 12 % du café péruvien passent par les circuits du commerce équitable. En République dominicaine, 10 % de la production de bananes sont concernés.

### MIEUX DÉFINIR LES CRITÈRES DU COMMERCE ÉQUITABLE ET MIEUX INFORMER LES CONSOMMATEURS

Devant l'engouement manifesté par les consommateurs pour un concept qui replace l'acte d'achat dans un cadre éthique, les opérateurs du commerce équitable se multiplient : le risque apparaît alors de voir se créer des labels nouveaux ne présentant pas de garanties suffisantes en matière de respect des critères du commerce équitable et détournant ainsi une image positive (devenue quasiment une « marque ») au profit soit d'intérêts purement mercantiles, soit de causes qui, pour être nobles, ne visent pas pour autant le développement direct des communautés de production défavorisées des pays du Sud.

C'est pour mieux gérer la prolifération des initiatives et pour permettre aux consommateurs de « s'y retrouver » que la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé une Commission Nationale du Commerce Equitable, dont la responsabilité est de reconnaître les organisations garantissant, par leur label ou leur chaîne de distribution, que les produits (alimentaires ou artisanaux) vendus respectent bien les critères économiques, sociaux et environnementaux caractérisant le commerce équitable. Parmi ces critères, figure cette spécificité forte du commerce équitable qui est de garantir aux producteurs un prix minimum, intangible même en cas de baisse des cours, ainsi qu'une prime de développement permettant aux communautés de financer des équipements éducatifs, sanitaires ou sociaux assurant le progrès des modes de vie, une gestion démocratique de la production et, plus généralement, l'*empowerment* des communautés dans leurs capacités de négociation avec les acheteurs nationaux et internationaux. Cette originalité forte du commerce équitable, véritable outil de développement, le différencie d'autres labels davantage centrés sur la protection de l'environnement, l'agriculture biologique ou le respect des droits sociaux mais ne comportant pas (du moins pas dans les mêmes proportions) de règles économiques et commerciales bénéficiant au premier chef aux producteurs des pays en développement. La spécificité du commerce équitable repose sur une exigence globale qui donne tout son contenu au concept de développement durable. Cette définition ambitieuse a été reprise, en France, par l'article 60 de la loi de 2005 : « Le commerce équitable s'inscrit dans la stratégie nationale de développement durable [...] ; il organise des échanges de biens et de services entre des pays développés et des producteurs désavantagés situés dans des pays en développement. Ce commerce vise à l'établissement de relations durables ayant pour effet d'assurer le progrès économique et social de ces producteurs ».

Pour certains, la définition actuelle du commerce équitable centrée sur la priorité donnée aux producteurs du Sud est trop restrictive : elle écarte les échanges « Nord-Nord », qu'ils considèrent tout aussi « inéquitables » à l'égard des producteurs, et notamment des plus petits d'entre eux. Mais cette polémique n'a pas lieu d'être : si les problèmes affectant les échanges Nord-Nord sont bien réels, ils sont différents de ceux rencontrés dans les échanges Nord-Sud, même si l'on peut identifier de larges plages de recouvrement entre ces deux espaces, notamment sur la question de la protection de l'environnement et sur celle des prix. Pour les échanges Nord-Nord, ce sont d'autres référentiels qu'il faut mettre en œuvre, d'autres moyens d'action, même si les objectifs sont de même nature.

En ce sens, le commerce équitable, dans sa définition actuelle, est un modèle, un exemple à suivre pour faire évoluer les pratiques du commerce au plan national comme international. Certaines initiatives, qu'il

s'agisse d'échanges Nord-Nord ou de commerce Sud-Sud, s'inspirent d'ores et déjà des concepts et des valeurs qui fondent le commerce équitable. C'est la preuve que ces valeurs peuvent être partagées partout et par tous, producteurs, négociants, consommateurs. Le commerce, outil majeur des progrès de l'humani-

té, a tout à gagner, et à faire gagner, en devenant équitable. Pour ce faire, c'est le consommateur qui a les commandes en mains. C'est à lui, lui qui est désormais mieux informé et plus responsable, qu'il incombe de faire évoluer les rapports des consommateurs avec les fournisseurs et les producteurs.

# Les fonds éthiques et socialement responsables : des livres sacrés au capitalisme financier

Dans une première partie, cet article retrace l'histoire des fonds dont la gestion prend en compte l'éthique ou la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, les critères qu'ils retiennent et leurs évolutions. Dans un deuxième temps, il fait état de quelques tendances récentes. Dans une troisième partie, il indique certaines conséquences économiques et industrielles possibles et les implications sur l'action publique que peut avoir la montée en puissance de ces fonds.

par Grégoire POSTEL-VINAY\*

## DES ORIGINES ANCIENNES

La question de l'investissement éthique est très ancienne : elle prend notamment sa source dans de nombreux textes fondant les cultures juive, chrétienne ou musulmane (1). Les débats initiaux portent sur la légitimité ou non d'un taux d'intérêt. Puis viennent la question du niveau légitime du taux et la notion d'usure, des questions au demeurant toujours actuelles (2).

Au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, cette question est considérée par John Wesley, le fondateur du méthodisme, comme le second point le plus important des enseignements du Nouveau Testament (ce qui a quelque

\* Responsable de la Mission « Stratégie » à la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Cet article n'implique pas la responsabilité des institutions auxquelles l'auteur appartient.

(1) Voir, par exemple, dans la Bible Ecc 11-1, Mt 25, 14-30, Lc 19, 12-26, Lc 12, 13-21 & 35-48, dans le Coran XC et XCII, et dans la Somme théologique de Saint Thomas d'Aquin, la doctrine de la destination universelle des biens, ou encore dans des textes récents relatifs à la doctrine sociale de l'Église catholique : [http://www.vatican.va/edocs/FRA0079/\\_index.htm](http://www.vatican.va/edocs/FRA0079/_index.htm), § 15, 16, 21, 23, 42, ou encore <http://www.portstnicolas.org/soc/soc48.htm>.

(2) Les réponses varient dans le temps et aussi en fonction de ceux à qui telle ou telle communauté envisage de faire payer un intérêt. Les arguments classiques en faveur du paiement d'un intérêt tiennent à la préférence de la possession immédiate sur une possession différée, et s'appuient sur des faits de nature : un champ que l'on a cultivé donne à son propriétaire une récolte en sus de la propriété dudit champ, les moutons donnent de la laine, etc.

importance, compte tenu de ce qu'environ 40 % des actifs mondiaux d'actions sont détenus par les États-Unis, pays où cette doctrine a une influence notable) (3). Max Weber en renforce les fondements théoriques (4). Cela se traduira, s'agissant de l'investissement collectif, par de premiers outils un peu frustes, dont celui des Quakers en 1923, destiné à éviter aux investisseurs les placements touchant aux jeux d'argent ou à la consommation d'alcool.

A partir des années 1960, ces outils vont prendre de l'ampleur et se diversifier, traitant à la fois d'attentes au regard des droits de l'Homme, de préoccupations pacifistes ou écologistes, du sort de minorités, puis de conformité à l'« Agenda 21 » lié aux accords de Rio : ils seront, par exemple, utilisés pour les mesures économiques anti-apartheid, jusqu'à ce que Nelson Mandela demande la levée de ces sanctions en 1993. Jusqu'à cette date, toutefois, le montant total de ces fonds n'a jamais excédé 1 % de l'épargne investie en actions, et leur rôle économique était donc marginal. Par ailleurs, les considérations morales à l'origine de ces fonds se diversifient. Aux fonds éthiques (au départ surtout préoccupés de ne pas financer des activités jugées répréhensibles) s'ajoutent des fonds RSE (qui tendent à considérer que l'attention portée à la responsabilité sociale et environnementale est gage d'un bon développement, lui-même moralement souhaitable).

Mais c'est surtout avec la croissance très importante des fonds de pension et de façon générale de la gestion collective de l'épargne, que ces fonds prennent leur essor. En 2000, une étude du laboratoire d'économétrie de l'École Polytechnique fait apparaître que 10 % des fonds d'actions gérés aux États-Unis intègrent des critères éthiques ou de responsabilité sociétale, ce qui constitue un phénomène d'une ampleur nouvelle (5). Le début des années 1990 voit se tenir, dans diverses enceintes comme l'OCDE, des débats théoriques sur le bon « mode de gouverne » des entreprises.

(3) Cf. <http://www.world-exchanges.org/statistics/key-market-figures>.

(4) Voir Max Weber, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », et de façon plus détaillée : [http://www.biblio-these.com/doc/a00003\\_c.htm](http://www.biblio-these.com/doc/a00003_c.htm).

Voir aussi les actes du colloque des intellectuels juifs de décembre 1987 sur le thème de l'argent, et le résumé qu'en donne Claude Riveline dans l'introduction du numéro de mai-juin 2001 de « Gérer & Comprendre ». Ces textes, parmi lesquels on trouve la plume d'Emmanuel Lévinas, Roger Fauroux, Alain Finkelkraut, Claude Riveline ou Gérard Worms, écrits juste après la crise financière d'octobre 1987, tentaient de tirer les conséquences d'une situation où l'argent s'était dématérialisé, affranchi à la fois de la contrainte de l'espace par les TIC et de la contrainte du temps par les marchés à terme.

(5) Étude réalisée en marge du rapport demandé par la DiGITIP (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) sur l'impact des fonds salariaux étrangers sur la gestion des entreprises et intégrée dans les annexes du rapport ; voir <http://www.ensmp.fr/industrie/digitip/osi/000721fondsethiques.pdf>. D'autres sources plus générales ont été regroupées sur le site : <http://www.admi.net/obs/orse.html>. Voir aussi [www.orse.org](http://www.orse.org) et <http://www.globalreporting.org/NR/rdon-lyres/660631D6-2A39-4850-9C04-57436E4768BD/0/G31GuidelinesinclTechnicalProtocolFinal.pdf>

Schématiquement, ces débats opposent le « modèle rhénan », qui donne une part importante à l'ensemble des « parties prenantes » des entreprises, au « modèle anglo-saxon », qui érige l'actionnaire en seul juge, avec des arguments liés à la fois à la prééminence de la propriété individuelle et à l'efficacité. Le second modèle triomphera. Mais cette victoire, par son ampleur même qui contribue à forger des fortunes énormes et à accroître les inégalités, va susciter un retour de balancier et ce, sous deux formes...

L'une, en quête de cohérence interne à une théorie, va conduire à l'efflorescence de fondations d'intérêt général conçues pour recycler les capitaux ainsi accumulés, à des appels récurrents à une meilleure régulation financière (en dernier lieu, dans le cadre du G20) et à la recherche d'outils internationaux régaliens (fiscaux ou normatifs) qui donnent des signaux de prix permettant d'internaliser les coûts des externalités négatives (environnementales et sociales)...

L'autre mènera à la croissance des fonds dits de responsabilité sociale et environnementale et à la tentative de forger et d'affiner une théorie qui permette leur développement, en agissant sur la gouverne des entreprises, indépendamment d'un cadre juridique qui leur soit imposé (tout en respectant les lois existantes). Il s'agit alors de ce que certains formulent ainsi : « *Puisque le pouvoir est à l'actionnariat, il faut qu'il l'exerce pleinement, dans toutes ses composantes de responsabilité* ».

## DES CRITÈRES MULTIPLES

Les objectifs que se donnent ces fonds ne sont pas uniformes. Schématiquement, on peut les regrouper en quatre grandes catégories :

- 1) *Les fonds excluant les activités interdites par les premiers fonds éthiques (« sin products » : litt. « produits du péché »)*. Ceci concerne les entreprises d'armement, le tabac, l'alcool, certains jeux... (6).

- 2) *Les fonds excluant les activités soulevant des préoccupations d'ordre environnemental*. Sont concernées :

- les industries jugées nuisibles en raison de leurs émissions de gaz à effet de serre ou de leurs rejets polluants ;

- les industries du secteur nucléaire (la position des fonds éthiques varie au sujet du nucléaire civil ; les premiers ne prenaient pas en considération des questions comme l'effet de serre ; la décennie 2000 a conduit à certaines évolutions plus favorables au nucléaire civil ; l'accident de Fukushima va probablement infléchir de nouveau, mais sans doute en sens inverse la position de certains d'entre eux, même si

(6) Il s'agit notamment des jeux d'argent. Le positionnement des fonds éthiques au regard des jeux multimédia émergents n'est ni uniforme ni clair, compte tenu de la grande diversité de ces jeux ; il s'agit souvent de limiter la violence ou les processus addictifs.

des considérations de très long terme sur la demande d'énergie mondiale et le besoin d'électricité de pays émergents ou pauvres pourraient limiter des évolutions brutales auxquelles poussent l'actualité et la pression médiatique qui en résulte) ;

- la destruction massive de forêts tropicales, les atteintes à la biodiversité ;
- la production de pesticides ou le recours massif à ces derniers en agriculture ;
- les exploitations minières portant une atteinte excessive à l'environnement ;
- les atteintes jugées abusives à la vie animale ou au vivant (fourrures de bébés phoques, cosmétiques ou médicaments ayant recours à certaines expérimentations animales, voire parfois recours aux OGM...).

- 3) *Les fonds excluant les activités liées à des pratiques sociales jugées inadéquates*, telles que :

- le non respect du droit syndical ;
- un respect insuffisant des critères d'hygiène et de sécurité pour les salariés ;
- la pratique de la corruption active ou passive, ainsi que les donations à des partis politiques en dehors des limites légales (7) ;
- l'existence de pratiques discriminatoires ou d'une inégalité des chances (8) ;
- l'absence de transparence sur les pratiques du groupe au regard de critères éthiques ;
- l'investissement dans des pays dont le régime fait l'objet de sanctions par la communauté internationale au titre des atteintes aux droits de l'Homme (Afrique du Sud dans le passé, Birmanie... Le caractère « à double tranchant » de ces positions donne lieu, du reste, à certaines évolutions de ces fonds).

- 4) *Les fonds apportant un soutien explicite à des minorités ou à des populations défavorisées*.

Sont notamment concernés :

- le soutien à des investissements dans le tiers-monde, à des fins d'aide au développement (*cf.*, par exemple, l'octroi déconcentré de microcrédits selon les idées de Yunus) ;
- le soutien à des minorités ethniques ou à des minorités sexuelles, ou le soutien à des actions relatives à la famille, aux enfants, aux femmes, etc. (à noter que l'on trouve dans ces derniers critères, l'expression de valeurs parfois en opposition frontale : il n'y a pas un « politiquement correct » uniforme des fonds éthiques). Ces fonds « communautaires » auraient représenté 5,4 milliards de dollars à la fin de 1999, en croissance de 35 % par rapport à 1997.

(7) Cette exclusion pose un problème de cohérence, car les limites légales varient dans de larges proportions d'un pays à l'autre, tandis que les entreprises, comme les fonds d'investissement, sont de plus en plus mondialisées.

(8) On mentionnera, comme dérivé de cette question, un traitement jugé abusivement différencié des salariés d'un même groupe, selon qu'ils se trouvent dans le tiers-monde ou dans un pays développé (par exemple, pour le traitement du sida).

Une étude d'Eurosif (The European Sustainable Investment Forum) publiée en 2010 décrit de la façon suivante l'engagement actionnarial, sur environ 5 000 milliards d'euros impactés directement ou indirectement par les critères de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) en Europe : 1 200 milliards d'euros concernent des critères soit d'exclusion multiple soit de « meilleur dans sa catégorie », 986 milliards d'euros sont liés à des exclusions simples, 1 514 milliards d'euros résultent d'engagements sur des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance, et 2 828 milliards d'euros sont fondés sur des approches intégrées.

## DES ÉVOLUTIONS RÉCENTES

### Trois approches conceptuelles dans le monde

Dans le monde, le développement d'outils conceptuels progresse en empruntant au moins trois voies principales :

- la *Global Reporting Initiative* (GRI) (9) ;
- une approche par les normes (*cf.* la norme ISO 26 000 qui a vu le jour à la fin de 2010) ;
- et des initiatives politiques dans le cadre du G20, tendant à légitimer et renforcer le développement de fonds RSE (10).

### Un fort développement aux États-Unis

Aux États-Unis, la croissance de ces fonds s'est accélérée durant la décennie 2000. Le développement de l'intermédiation financière éloignant *de facto* les épargnants de leurs choix d'épargne, une demande s'est fait jour qui a abouti à ce que 10 % des actifs en actions répondent, d'une façon ou d'une autre, à des critères éthiques explicitement formulés par les gestionnaires spécialisés (11). Une douzaine de critères prédominant, qui sont par ordre décroissant d'importance : le tabac, les armes, l'environnement, l'égalité

(9) Qui vise à une certaine universalité, modulée cependant par le respect de la diversité des cultures.

(10) Par exemple, le rapport de Christine Boutin au Président de la République pour la préparation du G20 de 2011 recommande de « renforcer et encadrer les expériences de responsabilité sociale des entreprises ». Voir :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000660/index.shtml>.

Cette idée a été reprise par les considérants du sommet de Séoul de novembre 2010. Voir : [http://www.comptes-publics.gouv.fr/directions\\_services/dgtpe/international/101112g20\\_fr.pdf](http://www.comptes-publics.gouv.fr/directions_services/dgtpe/international/101112g20_fr.pdf)

(11) Voir l'étude réalisée pour le compte de la DiGITIP et déjà mentionnée (voir la note (5)).



des conditions de travail, les produits et services qualifiés d'éthiques, les alcools, les jeux d'argent, les relations avec les minorités, les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'investissement en faveur de certaines communautés, l'expérimentation animale.

Surtout, deux évolutions majeures se font jour :

- On passe de systèmes d'exclusion pure et simple à des approches moins manichéennes et économiquement plus efficaces, où l'investissement dans l'entreprise est lié à des rapports d'activité spécifiques montrant les efforts engagés et les progrès obtenus chaque année dans les domaines surveillés.

- A côté des critères d'exclusion apparaissent des domaines d'investissement privilégié (développement, lutte contre l'effet de serre...).

### En Europe, certains pays du Nord se détachent

C'est au Royaume-Uni que le décollage des fonds éthiques a suivi le plus rapidement celui constaté aux États-Unis, avec, dès la mi-2000, environ 50 milliards de livres sterling investis au travers d'une quarantaine de fonds, suivis de la création du « Footsie for good » (12).

L'enquête Eurosif sur les volumes d'encours gérés à la fin de 2009 selon des principes d'investissement socialement responsable donnait les chiffres suivants : Danemark, 149 milliards d'euros ; Pays-Bas, 130 milliards d'euros (Amsterdam est le siège de la GRI) ; Finlande, 64 milliards d'euros ; Royaume-Uni, 54,7 milliards d'euros ; France, 50,7 milliards d'euros ; Belgique, 24,4 milliards d'euros ; Espagne, 14,7 milliards d'euros ; Italie, 13,1 milliards d'euros ; Allemagne, 12,9 milliards d'euros...

Une mention spéciale doit être faite pour la Norvège, qui gère selon des critères éthiques ou de RSE une large partie de son fonds souverain de retraites, financé par ses ressources pétrolières.

Le Royaume-Uni, puis l'Allemagne, ont introduit dans leur droit interne la mention de ces critères dans la gestion de fonds de retraite.

La Commission avait songé au départ à réglementer les agences de notation sociale et environnementale, mais la crise de 2002 a provisoirement mis fin à ses ambitions. Toutefois, l'idée de référentiels « communément admis » a ressurgi en 2011, dans le cadre de travaux menés par le Commissaire Barnier (Livre vert portant notamment sur la diversité au sein des conseils d'administration de sociétés cotées).

(12) Voir : [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

### Le décollage en France est récent, mais spectaculaire

En France, le décollage est assez récent, mais spectaculaire : on compte ainsi un fonds créé lors de chacune des années suivantes : 1983, 1985, 1989, 1994, 1995, 1997, suivis de la création de deux fonds en 1998, de 7 en 1999 et de 10 au cours du premier semestre 2000. Mais les montants inférieurs au milliard d'euros, n'atteignent alors qu'un pour mille du total des OPCVM de la place de Paris. L'accélération de ce décollage résulte de multiples facteurs :

- La création en 1997, par les Caisses d'épargne et la Caisse des Dépôts et Consignations, d'un cabinet de conseil et de recherche sur ces fonds, l'Arese, qui sera repris ultérieurement pour devenir Vigeo (13).

- L'action d'associations comme l'ORSE (L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises), permettant de disposer d'une expertise et de mener des actions de sensibilisation auprès des grandes entreprises (14).

- La « bulle Internet », qui va un temps faire considérer les fonds RSE, alors fortement pondérés en valeurs des TIC, comme une panacée alliant une surperformance des marchés à la satisfaction d'objectifs sociétaux. La croissance des encours gérés est ainsi de 57 % en 1999 et de 52 % en 2000. Ce phénomène est transitoire, mais il aura néanmoins contribué au changement d'échelle des fonds RSE.

- La conversion de la gestion du fonds de réserve des retraites aux critères RSE, qui conduit à un changement d'échelle (37 milliards d'euros au 31 décembre 2010). L'évolution du portefeuille n'inclut plus l'effet TIC décrit précédemment, mais elle conduira à une rentabilité moyenne de l'ordre de 3 % à compter de la création du fonds.

- L'action de centrales syndicales, par exemple la CGC, soucieuse d'un « investissement responsable » par des cadres qui se voyaient bénéficier, au début des années 2000, de plus-values boursières dans des proportions jusqu'ici inconnues ; d'autres confédérations, telle la CFDT, feront de la RSE un axe de travail permanent.

- L'adaptation du droit fiscal français en 2008-2009 permettant l'accueil de fonds islamiques, selon les recommandations du rapport Pastré sur les « Sukuk » et « Murabaha ». Il est à noter que ces fonds ont glo-

(13) L'analyse présentée par Terra Networks, le 8 mars 2001, au cours du forum d'Euronext pour l'investissement responsable montre que les deux tiers de la croissance correspondent à des fonds dont l'appréciation est assurée via Arese, pour la France, au cours des années 1999 et 2000. Le rôle ultérieur de Vigeo est décrit par l'article de Nicole Notat. La DGIS (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) a soutenu, entre 2001 et 2003, une recherche sur ces fonds, à laquelle le lecteur pourra se reporter. Voir : <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/devdurable2.pdf> <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/devdurable1.pdf> <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/notationdevdurable.pdf>

(14) Ce qui a donné lieu au forum [www.orse.org](http://www.orse.org)

bablement mieux résisté que d'autres à la crise financière, et qu'ils représentaient alors entre 400 et 500 milliards d'euros dans le monde (15).

- Les travaux en cours du Centre d'analyse stratégique auprès du Premier ministre relatifs à la prospective du travail et de l'emploi à l'horizon 2030, qui comportent des recommandations sur la RSE ;

- Les publications de rapports ayant trait à la RSE par les entreprises (notamment les plus grandes) en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (16).

## LES IMPLICATIONS DES FONDS ÉTHIQUES EN TERMES DE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES ET DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Plusieurs questions se posent lorsque l'on veut mesurer les impacts de ces fonds sur l'activité...

### La question de l'efficacité économique

L'efficacité économique des fonds éthiques ou RSE se heurte à diverses critiques (17). Cette question ne paraît pas définitivement tranchée : en faveur d'une réponse positive, on trouve la littérature managériale de type « *ethics pays* » (litt. : la morale paie), une certaine résilience des fonds RSE (et des fonds islamiques) aux secousses liées à la crise financière... Enfin, citons le rapport de 2010 de Novethic : « 84 % des investisseurs considèrent que la prise en compte des critères ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance) représente un type de gestion qui maximise l'intérêt des bénéficiaires sur le long terme. C'est un point clé, dans la mesure où il y a encore 5 ans les investisseurs considéraient que l'intégration ESG pouvait être contraire à leur responsabilité fiduciaire » (18). D'autres éléments, moins positifs, arguent soit du caractère encore indécidable de l'impact à long terme des critères, soit de la part encore faible prise par ces fonds dans la finance mondiale, les économies restant *de facto* gui-

dées par des considérations souvent à plus court terme. Sur une dizaine d'années, toutefois, on constate une forte croissance des actifs gérés selon des critères RSE, tandis que ces critères continuent de s'affiner.

En termes de politique économique, cela plaide en faveur du soutien à la recherche sur les fonds éthiques et RSE et sur leurs impacts, et aussi en faveur d'un suivi des outils qui les ont mis en œuvre à grande échelle, comme le fonds de réserve des retraites.

### La réalité des pratiques au regard des annonces

La réalité des pratiques au regard des annonces est une seconde question ouverte (19) ; en matière de politique publique, cela plaide en faveur de la nécessité de disposer de formes de certification sur des référentiels, et d'agir en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de normes internationales, au besoin *via* des expertises de chercheurs (ce qui a été le cas pour l'ISO 26 000). Cela plaide aussi pour une transparence des critères, laquelle a fait, en France, l'objet d'une communication récente de l'AMF (20).

### L'incertitude dans laquelle les fonds éthiques et socialement responsables peuvent mettre les entreprises

L'insécurité juridique que peuvent générer ces fonds existe tout d'abord dans les pays développés. Par exemple, des « traitements discriminatoires » (sous forme de discriminations positives) sont requis par certains de ces fonds aux États-Unis (dont le cadre légal fait cohabiter des communautés disparates), alors que la tradition, constitutionnalisée, des pays de droit romain est différente, et que notre interprétation des droits de l'Homme trouverait illégales certaines de ces discriminations.

(19) La croissance de ces fonds et la création de jurisprudence par leurs gestionnaires peut conduire, à terme, à une éviction (relative) des entreprises qui ne s'y conformeraient pas de cette part du marché des capitaux que constituent les fonds éthiques et RSE. Une mise à l'écart souvent justifiée, du point de vue de la RSE (par exemple, le principe du « *naming and shaming* » (« nommer pour faire honte »), ou bien la logique poussant à l'adoption par anticipation de normes environnementales plus contraignantes). Mais aussi, parfois, une éviction injuste, soit que certaines entreprises ne se livrent pas en fait, en matière de RSE, à une présentation purement formelle à des fins de communication, soit qu'elles soient victimes de campagnes de dénigrement menées par des concurrents qui en usent comme d'une arme contre eux. Pour éviter les excès, il importe donc d'avoir en la matière une expertise forte, et, de plus en plus, reconnue au plan international, en termes de critères. En effet, les données doivent être fiables, homogènes pour pouvoir être comparables d'une entreprise à l'autre, et certifiées par un tiers externe et neutre ; autant de conditions qu'il n'est pas toujours facile de réunir.

(20) Voir [http://www.amf-france.org/documents/general/9734\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/9734_1.pdf)

(15) Voir : [http://www.minefe.gouv.fr/directions\\_services/dgtp/secteur\\_financier/haut\\_comite\\_place/dev\\_fin\\_islam.htm](http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/dgtp/secteur_financier/haut_comite_place/dev_fin_islam.htm)

(16) Le renforcement en 2010 de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce a conduit à la prise d'un nouveau décret d'application. L'ORSE a élaboré d'intéressantes propositions à cet égard. De façon plus générale, on trouvera une évocation des débats sur ce texte à l'adresse suivante : [http://www.novethic.fr/novethic/entreprises/politique\\_developpement\\_durable/reporting\\_et\\_communication/reporting\\_extra\\_financier\\_entreprises\\_ultime\\_debat/133332.jsp](http://www.novethic.fr/novethic/entreprises/politique_developpement_durable/reporting_et_communication/reporting_extra_financier_entreprises_ultime_debat/133332.jsp).

(17) Mentionnées dans le document <http://www.ensmp.fr/industrie/digitip/osi/000721fondsethiques.pdf>

(18) Voir : [http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/enquete\\_investisseurs\\_institutionnels\\_2010.pdf](http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/enquete_investisseurs_institutionnels_2010.pdf)

Des difficultés peuvent également exister entre pays développés et pays en voie de développement (PVD) : le critère du simple respect du droit local n'est pas suffisant aux yeux des fonds pour les pays qui ne respectent pas le cadre fixé par le droit du travail en vigueur dans les pays développés (par exemple, l'interdiction du travail des enfants, ou certaines normes environnementales). Mais une transposition brutale de critères de pays développés dans des PVD est également contreproductive : il faut donc que l'entreprise assume une position médiane, génératrice de risques, tant vis-à-vis des droits locaux que vis-à-vis de son actionnariat. Dans un tel contexte, on peut craindre des situations de sous-investissement qui sont elles aussi contreproductives. D'où la nécessité d'études de cas, nombreuses et tenant compte de la diversité des situations.

De façon générale, l'articulation entre le « bien » tel que le conçoivent ces fonds, opérant à échelle mondiale, et le « bien » vu comme la conformité à la loi, varie selon les États et pose la question de la confrontation avec les lois. A cet égard, la réponse de l'ISO 26 000 (à savoir la nécessité de respecter les droits locaux) est un compromis minimal qui laisse bien des questions en suspens. De façon optimiste, on peut y voir une illustration du fait que les échanges internationaux peuvent être une source d'amélioration des processus législatifs, ce que notait déjà Montesquieu, au Livre XX de « *De l'esprit des lois* ». En tout état de cause, il y a une sorte de compétition entre les règles édictées par les États et celles qui le sont, implicitement ou explicitement, par les fonds RSE.

### Les impacts sectoriels

On peut :

- se réjouir de la prise en compte des émissions de gaz à effet de serre *via* ces fonds, notamment sur les marchés d'États ayant conservé des positions diplomatiques dilatoires à cet égard ;
- suggérer que certaines industries à risques ne fassent pas l'objet d'une mise à l'index systématique, mais plutôt de bilans équilibrés et fondés sur de la prospective à long terme (21) ;

(21) Voir sur ce point les rapports de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les perspectives énergétiques mondiales à long terme et l'ouvrage de JP Dupuy, « Pour un catastrophisme éclairé » (École Polytechnique, Centre de recherche en épistémologie appliquée et Groupe de recherche et d'intervention sur la science et l'éthique, pour le Commissariat au Plan, mars 2001). A cet égard, la finance, fût-elle RSE, peut être par nature plus volatile que des réalités physiques face à des situations accidentelles, sauf à s'appuyer sur des perspectives longues et sur des institutions suffisamment solides pour résister à des pressions médiatiques parfois très conjoncturelles.

- constater que les critères actuels de ces fonds continuent à favoriser *de facto* l'investissement dans les TIC (*cf.* le thème des usages verts des TIC), mais à un moindre degré qu'au début des années 2000 ;
- noter que la montée en puissance de ceux de ces fonds qui intègrent des critères environnementaux conduirait à renforcer les sources de financement d'économies d'énergie, et que le soutien à de tels fonds pourrait s'avérer bénéfique à plusieurs titres (22).

### L'orientation de l'épargne

Les raisons qui militent en faveur de l'épargne salariale, et plus généralement de l'orientation vers l'épargne en actions, se heurtent pour une part de la population à des sensibilités qui peuvent être précisément satisfaites par les objectifs des fonds éthiques.

### La facilitation d'un consensus international sur les règles commerciales

La même considération qu'au point précédent vaut au niveau international, certains de ces fonds pouvant apporter des éléments de réponse à la préoccupation exprimée à l'OMC par certains PVD, peu convaincus des mérites du libre-échange, pour réduire leur écart de croissance avec les pays développés (23).

## CONCLUSION

Les fonds éthiques et RSE, longtemps restés une réalité économique mineure, sont en passe de cesser de l'être. Ils tendent à combler une attente de l'épargnant, alors même que la population de plusieurs grands pays industrialisés estime que le rôle de régulateur social des États s'amenuise, laissant davantage de place à l'initiative individuelle.

(22) Une telle orientation est favorable à l'industrie et à l'emploi, en réduisant les freins à la croissance générés par le renchérissement des coûts des hydrocarbures. Elle donne des marges de manœuvre macroéconomiques tant en termes de commerce extérieur qu'en termes de maîtrise de l'inflation et de limitation d'une tendance induite à la hausse des taux qui pourrait réduire la croissance de l'Union européenne.

(23) L'impératif kantien d'universalisme dans l'expression du droit et du bien, confronté à la mondialisation, pose des problèmes de plus en plus aigus. La solution pratique suppose des « démarches de progrès », qui requièrent de la continuité dans le temps, et auxquelles les fonds éthiques peuvent apporter des outils. De façon plus pragmatique, il est clair que les divergences sur les questions environnementales entre PVD et pays développés (depuis la conférence de Doha en 2001) ne peuvent avoir d'issue autre que celle apportée par des processus continus, parmi lesquels les fonds éthiques peuvent fournir des éléments de réponse.

Leur poids nouveau a plusieurs conséquences en termes de politique économique. Il est probable qu'il y ait intérêt à favoriser leur croissance, tout en facilitant le débat sur la cohérence des critères qu'ils mettent en avant, dans les trois grands domaines que sont les droits de l'Homme (et leur corollaire, le développement), les aspects sociaux et le développement durable. Cela passe par un suivi des règles de transparence en matière d'information (*a priori via* l'AMF), par des colloques et débats organisés avec des instituts de recherche en gestion et en économie, des écoles, des universités, le Medef, des organisations syndicales et, bien entendu, les agences de notation concernées...

La transparence et l'élargissement du choix des épargnants qui en résultera, devraient rendre plus facile la

nécessaire évolution de l'épargne salariale. Simultanément, les entreprises françaises seront mieux à même de répondre à une demande mondiale émergente des marchés de capitaux au lieu de simplement la subir, en étant exclues de certains d'entre eux. En outre, cette prise en compte est susceptible de conforter l'image de l'entreprise auprès des Français, tâche nécessaire alors que demeure une fracture entre les quelque six millions de salariés du secteur exposé à la concurrence internationale et dégageant des marges de croissance soutenable, et ceux qui apparaissent en majorité moins directement aux prises avec les réalités concurrentielles. Cette tâche de réconciliation est particulièrement nécessaire, si l'on veut répondre aux défis posés par la crise économique, et en sortir par le haut.

# Le Groupe La Poste à la recherche d'une performance globale

DES TÉMOIGNAGES  
DE DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISE

Moderniser sans se renier. C'est en suivant cette ligne de conduite que La Poste a conduit sa transformation et qu'elle fait face aux défis souvent contradictoires qui lui sont lancés : évoluer dans un marché totalement libéralisé tout en exerçant pleinement ses missions de service public, maintenir une relation de proximité avec les Français tout en s'adaptant aux nouveaux usages de communication, de plus en plus dématérialisés...

C'est en pariant sur la confiance et en mariant étroitement toutes les dimensions de la performance - économique, sociale, environnementale et sociétale - que La Poste a trouvé le chemin d'un développement équilibré et durable.

par Georges LEFEBVRE\*

La Poste n'est une société anonyme que depuis mars 2010. Auparavant, elle n'a été sous statut d'établissement public que pendant une vingtaine d'années, ce qui est très peu, en regard de ses six siècles d'existence ! Mais c'est depuis bien plus longtemps que, bien que chargée de missions de service public, elle doit par son activité dégager les ressources qui lui sont nécessaires (1). Il en résulte que la culture de la performance est depuis longtemps ancrée dans le management de La Poste.

La recherche de la performance économique (avec sa dimension industrielle et sa dimension financière) est donc une préoccupation ancienne, constante et très exigeante pour une organisation chargée, tous les jours, de livrer 90 millions d'objets et d'accueillir 2 millions de consommateurs dans ses 17 000 points de contact...

Cet exercice est d'autant plus complexe que cette organisation doit gérer une transformation continue

qui va s'accéléralant et que cette transformation s'opère dans un champ de contraintes et d'intérêts variés qui met en équilibre quatre partenaires essentiels dont les besoins ne se recouvrent pas toujours : les consommateurs et clients (le marché), les Pouvoirs publics et les citoyens (la Cité), les postiers eux-mêmes (le corps social) et, enfin, les acteurs de l'environnement (la planète).

Dans un tel contexte, le développement de la performance ne peut être obtenu qu'en conjuguant différentes dimensions, à savoir les dimensions économique, environnementale, sociétale et sociale.

C'est cette recherche d'une performance globale qui est abordée et décrite ici à la fois sous l'angle de sa rai-

\* Délégué général du Groupe La Poste.

(1) Avant 1990, La Poste, administration d'Etat, relevait d'un budget annexe, qu'elle était tenue d'équilibrer.

son d'être et sous ceux de son fondement stratégique (pourquoi rechercher une performance globale ?) et des modalités de son déploiement (comment obtenir une performance globale ?).

## POURQUOI RECHERCHER UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

La Poste exerce une activité très ancienne, elle est présente sur tout le territoire. Elle rythme la vie quotidienne des Français et est au cœur de la vie sociale du pays. Service public emblématique et particulièrement apprécié, La Poste a pourtant dû s'adapter à deux grandes révolutions : la révolution industrielle (qui l'a propulsée dans l'environnement très productif de la logistique à grande échelle) et, plus récemment, la révolution technologique (qui l'oblige à un mouvement de modernisation et de diversification sans précédent, sur fond de libéralisation totale du marché postal).

Ces étapes successives lui ont bien sûr imposé de lourdes transformations, mais celles-ci ont toujours été réalisées avec la préoccupation de respecter et de développer le patrimoine de confiance tissé avec les consommateurs et la société dans son ensemble. Sans renier son passé ni ses valeurs, La Poste s'est modernisée en conjuguant progressivement les différentes missions et activités que l'évolution de son environnement lui a imposées.

Pour autant, le chemin parcouru n'est ni celui de l'évidence (un grand nombre d'autres opérateurs européens ont fait le choix de ruptures plus marquées) ni celui de la facilité (il s'appuie sur un véritable pari stratégique consistant à faire de la confiance le critère de diversification et le levier du développement, et il impose aux managers une ligne de conduite exigeante : conduire le changement en mariant, au quotidien, le courage opérationnel et un respect absolu pour les personnes).

La Poste : une entreprise au carrefour de l'industrie et du service, qui associe plusieurs dimensions de la performance

Créée au XV<sup>e</sup> siècle pour servir les besoins de communication de l'Etat, la poste a progressivement orienté son activité vers les échanges entre particuliers. Depuis, présente partout et apportant un service régulier, elle est entrée dans la vie quotidienne des Français en s'inscrivant durablement dans le paysage social et la vie territoriale du pays. Un lien particulier, fondé sur la confiance, s'est développé ainsi avec les Français : un lien qui donne sens au travail des agents et qui nourrit le contrat social conclu entre La Poste d'aujourd'hui et ses salariés.

Le rappel de cette origine est important : c'est elle qui va établir le socle de valeurs sur lequel le développe-

ment des services postaux va continuellement s'appuyer.

La révolution industrielle change brutalement la donne. Après des siècles de croissance lente, le volume du courrier explose : de 400 000 objets par jour en 1865, à 23 millions, un siècle plus tard, et à 90 millions aujourd'hui ! Le courrier prend place dans l'activité économique générale et en devient un des instruments essentiels. Et les consommateurs font pression sur ce service pour que sa performance progresse. Le processus de libéralisation du courrier décidé par Bruxelles vient consacrer cette évolution.

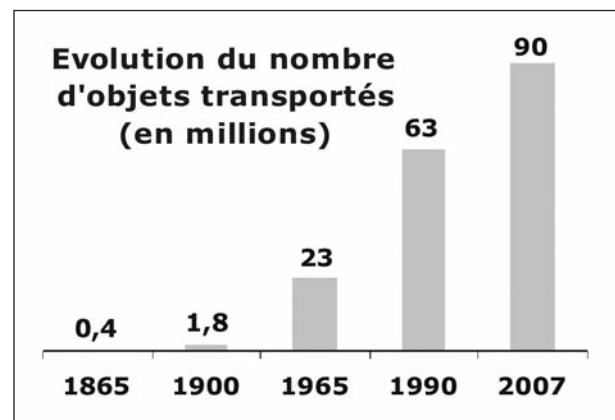


Figure 1 : Evolution du nombre d'objets transportés.

En quelques années, nous l'avons rappelé, La Poste change de dimension. Cette évolution va avoir de nombreuses conséquences sur ses activités, sur son infrastructure et aussi sur sa taille, bien sûr. Ces conséquences vont entraîner, à leur tour, d'importantes adaptations sociales, puisque le personnel est plus nombreux, que de nouveaux métiers se développent et qu'à côté du service aux particuliers se déploie une formidable organisation de transport et de logistique. Pour autant, ne sont affectés ni les missions de service public ni le modèle social, qui privilégie une intégration durable des postiers : jusqu'aux années 2000, le marché du courrier continue à croître en Europe et en France, et le financement du service universel reste assuré grâce, notamment, à un monopole (qui ne disparaîtra totalement qu'en 2011) (2) (3). Mais la dualité s'installe et La Poste doit désormais conjuguer deux réalités et marier les cultures : service public de proximité devenu entreprise de logistique à dimension industrielle, La Poste se déploie désormais au carrefour de la sphère publique et de la sphère marchande.

(2) Le service universel du courrier impose une distribution des plis 5 jours sur 7 en Europe (minimum imposé par la Directive postale) et 6 jours sur 7 en France, sur tout le territoire.

(3) Les opérateurs postaux en charge du service universel ont conservé le monopole des plis de moins de 50 grammes jusqu'en janvier 2011 (en janvier 2013, pour quelques opérateurs dont la géographie ou la situation justifient une période de préparation plus longue).

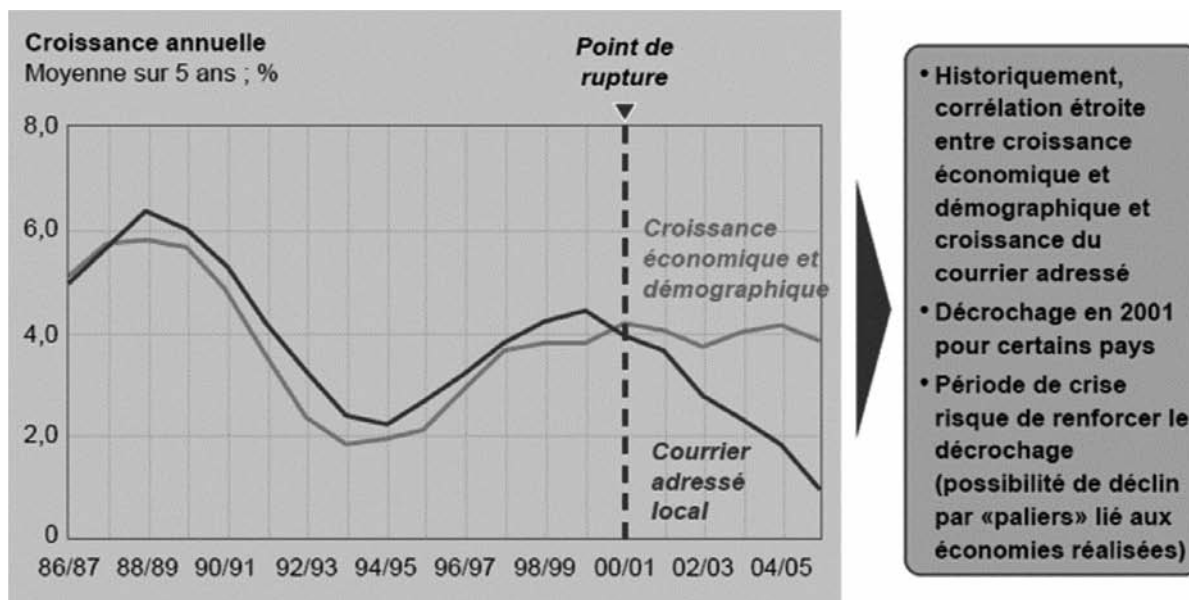


Figure 2 : Exemple européen.

### Un équilibre menacé par la révolution technologique et la libéralisation du courrier

A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, une deuxième rupture majeure, la révolution technologique, va rendre la situation singulièrement plus compliquée et plus menaçante. Les moyens électroniques de communication (Internet, en particulier) modifient les usages, non sans de redoutables effets. Il en est ainsi du mouvement de dématérialisation des échanges, qui entraîne une décroissance irréversible du volume du courrier (4).

Cette situation contraint le secteur postal, partout en Europe, à une évolution rapide et profonde. Le marché du courrier étant arrivé à maturité, les opérateurs doivent engager un effort de modernisation sans précédent pour améliorer la compétitivité des activités traditionnelles et financer une diversification désormais indispensable. Cette modernisation est d'autant plus nécessaire qu'avec la libéralisation du marché (totale dès 2011 pour la plupart des pays) se développe la concurrence parfois agressive des opérateurs alternatifs *low cost*.

### Le mouvement d'optimisation opérationnelle et sociale conduit à un dilemme stratégique

En Europe, le mouvement de modernisation du courrier touche toutes les composantes de l'activité : le traitement du courrier est largement automatisé et

massifié grâce à la mise en place de grands centres fortement mécanisés, dont la production est flexibilisée (5) ; sa distribution, qui tire profit de cet effort d'automatisation, est simplifiée : le courrier étant trié jusqu'à tenir compte de l'ordre des tournées, le facteur se consacre aux seuls travaux (dits « extérieurs ») de distribution, ce qui autorise le recours à de nouvelles formes d'emploi ; le réseau des bureaux de poste lui-même est souvent optimisé, soit par la réduction du nombre de bureaux, soit par délégation de l'activité à des organisations tierces (municipalités, entreprises de grande distribution ou commerces de proximité).

Cette optimisation opérationnelle s'accompagne d'une adaptation sociale : réduction généralisée des effectifs, diversification fréquente des formes d'emploi (recours au temps partiel, emploi de travailleurs saisonniers ou de travailleurs indépendants, etc.), évolution des rémunérations...

Poussé à l'extrême, ce mouvement d'optimisation opérationnelle et sociale est de nature à remettre profondément en cause le modèle postal historique fondé sur une présence territoriale étendue, une relation de proximité avec les particuliers et un modèle social qui privilégie la stabilité de l'emploi. Il met ainsi manifestement les opérateurs devant un dilemme stratégique : faut-il faire le choix de la performance économique (au prix d'une dégradation de l'ambition et de l'image de responsabilité sociale externe et interne) ou faut-il, au contraire, privilégier la performance sociale (au risque d'une dégradation forte et rapide de la compétitivité économique) ?

(4) Cette évolution a été amplifiée par la crise économique et financière. En France, la diminution du volume de courrier transporté pourrait être de l'ordre de 30 % entre 2010 et 2015.

(5) En France, le projet « Cap Qualité Courrier » de modernisation de la chaîne de production a représenté un investissement de 3,4 milliards d'euros.

La stratégie de développement responsable de La Poste : la confiance, clé de voûte de la modernisation et du changement

Au début des années 2000, La Poste a fait le choix de ne pas opposer entre elles ces deux dimensions, mais, au contraire, de les conjuguer étroitement. Ce choix a résulté d'une conviction : la relation de confiance développée par La Poste avec l'ensemble des Français comme avec les postiers constitue un actif immatériel ayant une grande valeur économique, qu'il est difficile d'acquérir et qui constitue un avantage concurrentiel distinctif essentiel qu'il convient de cultiver.

Cette vision qui place la confiance au cœur du projet de La Poste et conduit à articuler intimement responsabilité sociale et performance économique, va à la fois guider la stratégie du Groupe et rendre possible sa transformation. La Poste décide ainsi d'être un opérateur de service plutôt qu'un logisticien et de s'appuyer sur un modèle social qui favorise la qualité de la relation avec les consommateurs.

#### COMMENT OBTENIR UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

Le plan stratégique du Groupe La Poste a consacré cette recherche d'une performance globale, en prenant en compte deux volets égaux : le volet économique, d'une part, composé des *business plans* du Groupe et de ses métiers, et le volet sociétal, d'autre part, composé des quatre grandes politiques transversales de développement responsable : qualité de service, modèle social, missions de service public et développement durable.

Le volet économique de la stratégie : une diversification équilibrée entre services de proximité et logistique légère

Le capital de confiance dont dispose La Poste constitue un point d'appui pour son développement. La notion de confiance conduit donc à orienter la stratégie de diversification vers des activités pour lesquelles la qualité de la relation avec les consommateurs constitue un avantage concurrentiel important. C'est le cas des services, en général (des services financiers, en particulier), et c'est, par ailleurs, le cas de la logistique « légère » (documents et petits colis). C'est pourquoi La Poste a décidé de développer une activité complète de banque de détail à partir de ses activités financières traditionnelles et de constituer un réseau de dimension européenne, dans les domaines du courrier express et des colis.

Ces choix de diversification se sont traduits par la mise en place (dès 2003) d'une organisation par

métier : courrier, colis et express, services financiers et enseigne (réseau des bureaux de poste et points de contacts), tous étant responsables de leurs résultats et dotés, à ce titre, de leurs propres ressources.

Naturellement, cette orientation vers les services n'a pas exonéré La Poste d'un intense effort de modernisation opérationnelle. Mais en s'appuyant sur les valeurs historiques de l'entreprise et en cherchant à renforcer les liens de confiance, cette modernisation a trouvé un sens acceptable, voire un soutien tant auprès des clients et consommateurs qu'auprès des partenaires publics (les élus locaux notamment).

La crise économique et financière a donné raison à La Poste d'avoir adopté cette stratégie : un portefeuille équilibré a accru la capacité de résistance du Groupe ; le capital de confiance a fourni un avantage concurrentiel évident à la Banque Postale, dans un contexte de remise en cause du fonctionnement des marchés financiers.

Le volet sociétal de la stratégie : les quatre piliers du développement responsable

Contrairement aux activités de nature industrielle dont la compétitivité est avant tout liée à la performance de l'outil de production, les activités de services développent leur compétitivité et créent de la valeur grâce à l'implication et à la compétence des salariés qui délivrent la prestation. La qualité du modèle social est donc essentielle. L'exercice des missions de service public et le maintien d'une présence territoriale étendue et active y contribuent également (6).

Enfin, cette responsabilité sociétale comporte une forte dimension environnementale : La Poste est en effet un grand transporteur, un transporteur de papier, qui plus est : la diminution de ses émissions de gaz carbonique dans l'atmosphère et la promotion de l'utilisation responsable du papier font ainsi partie de ses objectifs prioritaires.

L'ensemble des politiques transversales de « développement responsable » (modèle social, qualité de service, missions de service public, développement durable) forme le volet sociétal de la stratégie du Groupe. Ces politiques sont toutes placées sous l'autorité du Délégué général du Groupe.

(6) Les opérateurs postaux qui ont décidé d'orienter leur diversification vers l'express et le courrier industriel (comme le néerlandais TNT) ou vers le transport et la logistique (comme l'allemand Deutsche Post DHL) ont eu tendance, au contraire, à faire fortement évoluer le modèle opérationnel des activités traditionnelles : TNT emploie aujourd'hui un grand nombre de travailleurs à temps partiel (« livreurs de courrier ») et Deutsche Post a considérablement réduit son réseau.



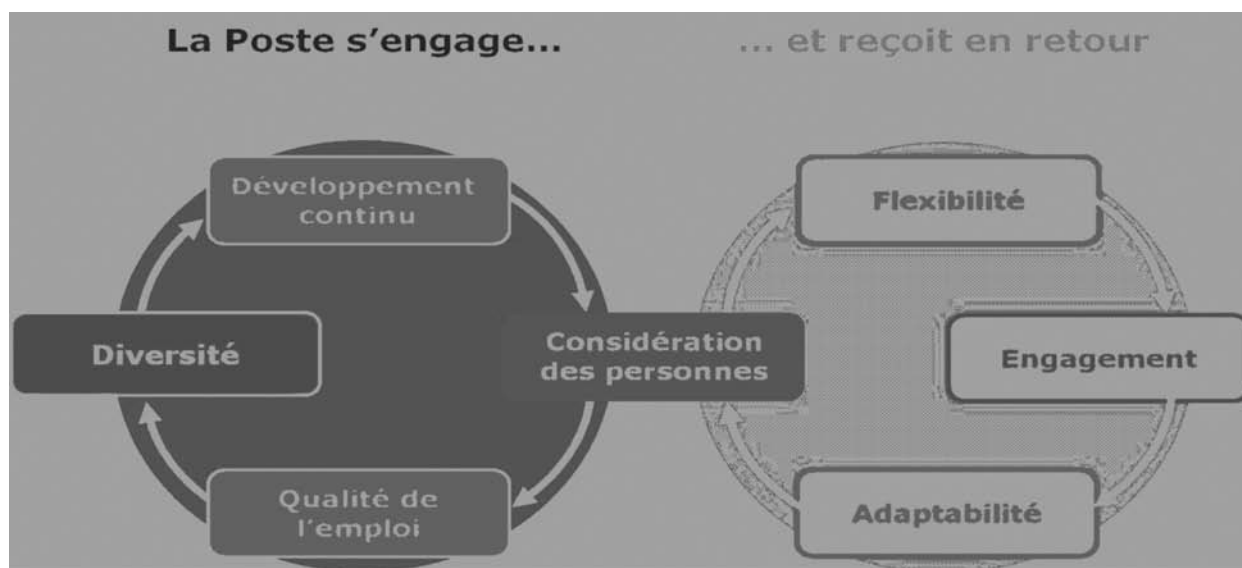


Figure 3 : La Poste s'engage....

#### Le modèle social de l'« employeur-développeur »

Le modèle de l'« employeur-développeur » exprime le choix de la qualité de l'emploi et celui d'organisations de travail favorisant la souplesse et la capacité d'adaptation aux changements (ce deuxième choix étant le corollaire du premier). Renouvelant le contrat social entre l'entreprise et ses salariés, ce modèle prend la forme d'une série d'engagements mutuels dont la pierre angulaire est une politique d'emploi stable et une évolution continue des personnels au sein de l'entreprise. Les deux « cercles vertueux » d'engagements convergent vers un bénéfice commun : la considération des personnes avec, en interne, la personnalisation de la gestion des salariés et, en externe, l'amélioration de la relation avec les clients.

De façon concrète, ces engagements se sont traduits par un accord amenant l'entreprise (dès 2004) à transformer en contrats à durée indéterminée (CDI) tous les contrats à durée déterminée (CDD) et à transformer les contrats à temps partiel imposés en contrats à plein temps (aujourd'hui, l'entreprise compte moins de 4 % de CDD et près de 90 % d'emplois à temps complet).

#### Le programme « Ambition de service »

L'amélioration continue de la relation avec les clients est évidemment au cœur de la stratégie du Groupe et de son orientation vers le développement des services de proximité. Le programme « Ambition de service » réunit les projets transversaux qui y concourent : démarche d'engagements envers les clients (amélioration du traitement des réclamations, réduction du temps d'attente aux guichets, deuxième présentation des courriers recommandés...), création d'un service

consommateurs « multi-canal », développement de la culture interne propre à chaque service, etc.

Ce programme a permis d'obtenir des résultats tangibles tant en termes de durée d'attente et de satisfaction des clients des bureaux de poste que de respect des engagements concernant le courrier (7).

#### Les missions de service public

La Poste exerce quatre missions de service public qui sont précisément définies par la loi et qui font l'objet d'un « *contrat de service public entre La Poste et l'Etat* » :

- le service universel postal, qui garantit, en particulier, une distribution du courrier 6 jours sur 7 ;
- le service public de distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire ;
- et la mission d'aménagement du territoire, qui permet de maintenir sur tout le territoire, y compris dans les zones les moins densément peuplées, un niveau très important d'accessibilité aux services postaux.

Ces quatre missions contribuent au maintien et à l'amélioration des liens sociaux caractéristiques de la société française. Elles constituent un facteur de cohésion sociale et territoriale. Elles sont, par ailleurs, constitutives de l'identité profonde de La Poste et inspirent un comportement d'entreprise citoyenne (y compris dans ses activités purement commerciales).

(7) La mise en place d'une nouvelle organisation au sein des plus grands bureaux, qui déplace des guichetiers vers la salle en relation directe avec les clients, a contribué à diminuer de façon très sensible le temps d'attente pour les opérations rapides (dépôt ou retrait de plis ou de colis), qui a évolué, passant d'environ 9 minutes en 2009 à environ 3 minutes à la fin de 2010. Les engagements liés à la distribution du courrier ont été tenus à hauteur de plus de 95 %. Le service consommateurs de La Poste a été élu « Service client de l'année 2010 ».

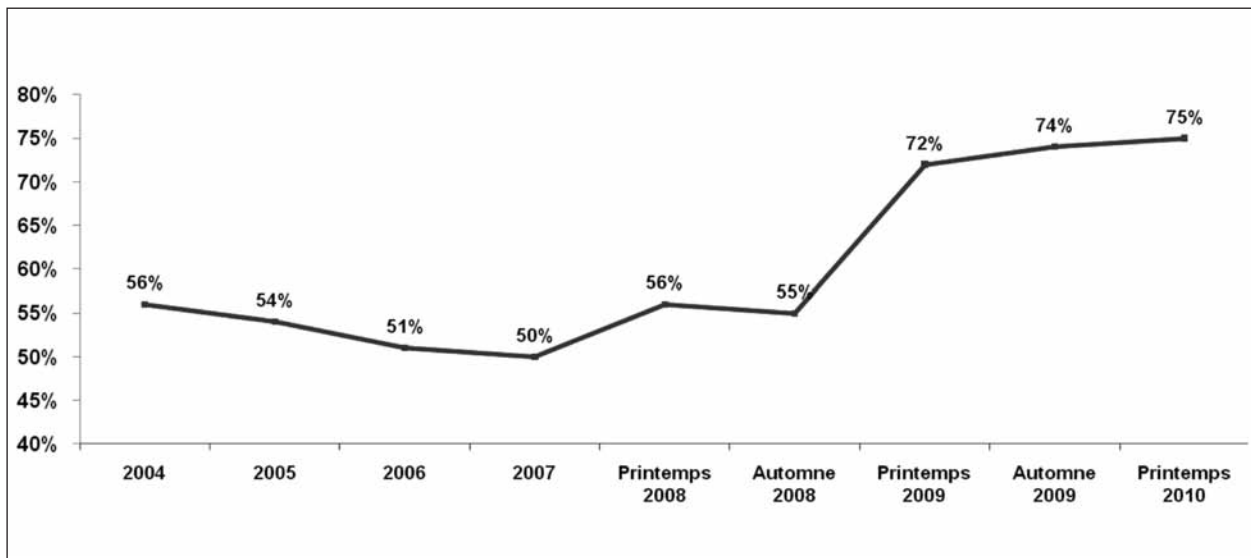


Figure 4 : Taux de satisfaction des clients en regard du temps total nécessaire à la réalisation d'opérations en bureau de poste.

### Développement durable

Avec près de 60 000 véhicules et plus de 16 000 sites, les activités du Groupe La Poste génèrent d'importantes quantités de CO<sub>2</sub>, l'un des principaux gaz à effet de serre (GES) responsables du changement climatique. Le Groupe entend contribuer aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de GES ; il oriente ses choix immobiliers, industriels et commerciaux, adapte ses organisations et fait évoluer ses modes de fonctionnement en cohérence avec ce défi. Un indicateur rend compte, chaque année, de l'évolution des résultats obtenus : ainsi, entre 2008 et 2009, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport a atteint 3,5 %.

La prise en compte de ces impacts environnementaux contribue aussi à la performance économique du Groupe en réduisant les coûts de fonctionnement de ses bâtiments et de sa flotte de véhicules utilitaires, en favorisant l'acceptation de ses véhicules dans les centres-villes et en améliorant son image auprès des clients sensibles à cette problématique.

### CONCLUSION

Comme on le voit au travers de ces différents exemples, la performance globale ne consiste pas à

faire cohabiter deux logiques ou deux catégories parallèles d'objectifs, les objectifs économiques, d'une part, et les objectifs sociétaux ou sociaux, d'autre part ; il s'agit plutôt d'en organiser la conjugaison. C'est ce principe de conjugaison qui constitue le fondement de la stratégie poursuivie par le Groupe La Poste.

Ce choix se décline à tous les niveaux de management : les indicateurs de résultat prennent partout en compte les différentes dimensions de la performance, car l'ambition d'une performance globale ne peut être poursuivie qu'avec l'implication de tous.

Aujourd'hui, ce choix a permis tout à la fois de conduire les adaptations d'organisation nécessaires et d'obtenir des résultats économiques probants. S'appuyant sur un portefeuille d'activités équilibrées qui lui permet d'affronter plus facilement les effets de cycle, le Groupe La Poste dispose d'un modèle économique et social solide qui lui a permis de se situer au premier rang des opérateurs historiques, en termes de résultats. Anticipant les enseignements de la crise économique et financière, il est en résonance avec les aspirations croissantes de l'opinion comme de la plupart des acteurs économiques et sociaux à une croissance plus équilibrée et socialement plus responsable.

# France Télécom : de la gestion d'une crise à la création d'un nouveau sens

DES TÉMOIGNAGES  
DE DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISE

Soumis à des transformations très rapides et à des pressions concurrentielles et réglementaires très fortes, le Groupe France Télécom en a sous-estimé l'impact sur ses salariés exerçant en France et a dû affronter une grave crise sociale. Les mesures prises pour faire face à cette crise de sens et de management ont permis de construire une nouvelle ambition, qui souhaite réconcilier performance économique et progrès social, sociétal et environnemental.

par Marc FOSSIER\*

## UN SECTEUR SOUMIS À DES TRANSFORMATIONS TRÈS RAPIDES

France Télécom est un groupe international qui exerce ses activités d'opérateur de télécommunications dans trente-cinq pays (essentiellement en Europe et en Afrique) en offrant des services fixes et mobiles à plus de 210 millions de clients. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 45 milliards d'euros en 2010, dont 48 % ont été réalisés en France. Il emploie 169 000 personnes, dont près de 100 000 travaillent en France.

Le secteur des télécommunications est soumis à des transformations très rapides et très profondes. Ces changements impactent les technologies et certains usages. Mentionnons par exemple la généralisation de la téléphonie sur ADSL, qui a été lancée en 2004 et à laquelle plus de la moitié des clients en France se sont abonnés, ce qui s'est traduit par une forte décroissance des usages de la ligne téléphonique classique, à bas débit.

Ce bouleversement des usages et des comportements des clients s'est accompagné d'une pression concurrentielle et réglementaire intense très spécifique à ce secteur. L'attribution (par la puissance publique) des ressources rares que sont les fréquences ou les numéros d'appel et les règles d'interconnexion entre réseaux concurrents ont sur le paysage concurrentiel un impact au moins aussi important que celui du libre jeu des initiatives privées.

Enfin, depuis la fameuse « bulle Internet » du début des années 2000, les grands opérateurs de télécommunications européens ont dû résorber un très fort endettement, qui a ainsi amené France Télécom à affronter une grave crise de liquidités, en 2003. Dans un contexte de croissance faible de leur chiffre d'affaires et de défiance des investisseurs sur leur potentiel à long terme, ces grands opérateurs ont tous dû se

\* Directeur exécutif Responsabilité Sociale d'Entreprise, Groupe France Télécom.

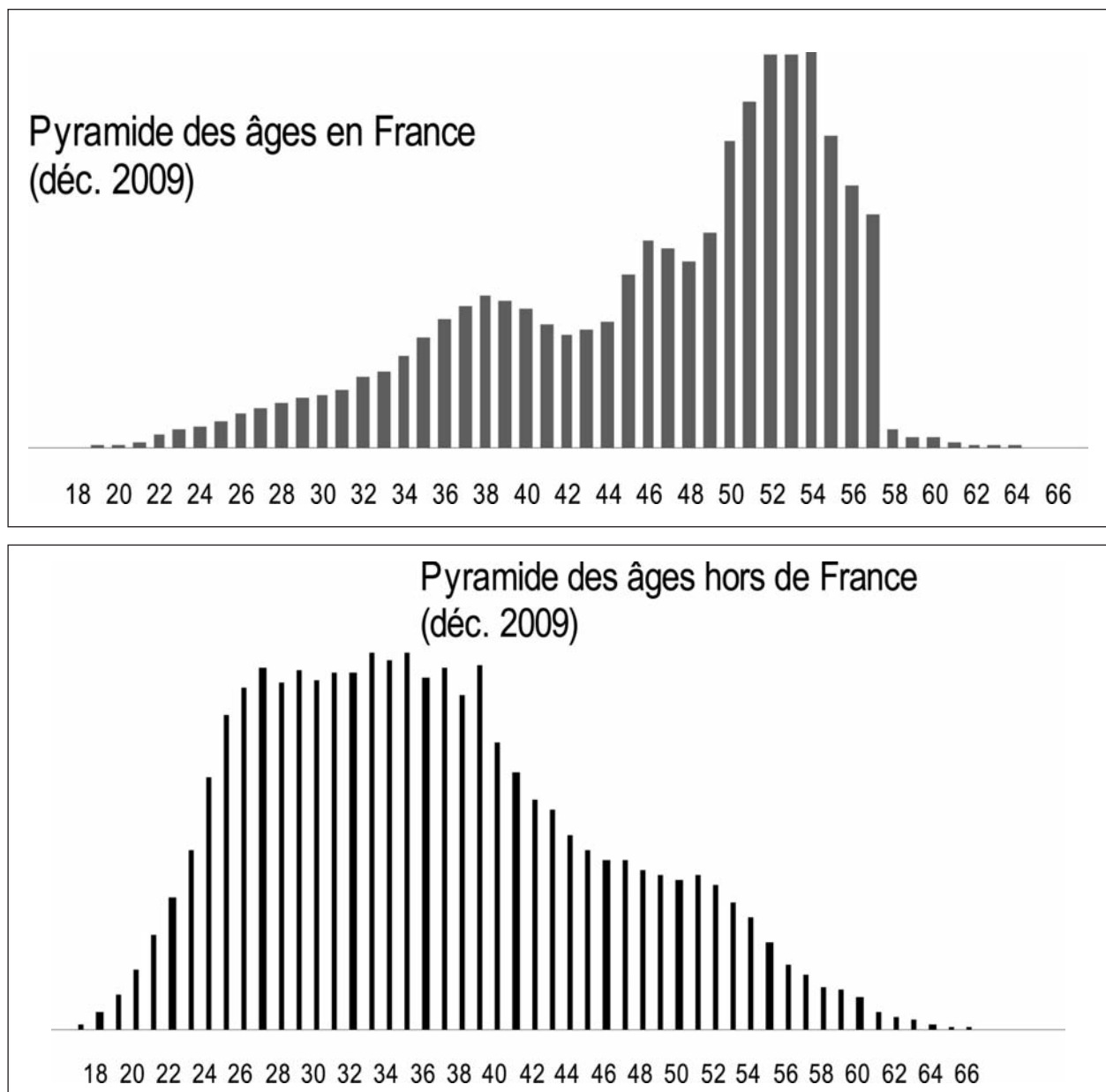
concentrer sur la génération d'un autofinancement important en réduisant fortement leurs coûts (et donc leurs effectifs), tout en continuant à verser des dividendes élevés à leurs actionnaires.

#### UNE PRESSION SUR LES COÛTS ET LES EFFECTIFS QUI N'A PAS EU LES MÊMES EFFETS SELON LES PAYS

Le bouleversement des technologies et des usages des clients, joint à la pression sur les coûts, a eu un impact majeur sur l'organisation du travail tant en matière d'effectif global que de nature des postes occupés. Mais cette pression s'est exercée et a été ressentie de

façon différente selon les pays et leur situation propre. A cet égard, la comparaison des pyramides des âges du Groupe France Télécom en France et hors de France est frappante (voir les figures 1 et 2). Dans la plupart des pays du Groupe, l'activité est récente, les personnels ont rarement plus de dix ans d'ancienneté et la mobilité professionnelle est forte. Dans ces pays (même dans ceux où France Télécom contrôle un opérateur historique (comme TPSA en Pologne), ayant un nombre plus important de salariés), l'ajustement des effectifs a pu se faire grâce à des accords sociaux négociés avec les syndicats (souvent sous la forme de départs volontaires avec un accompagnement financier).

Mais la situation française se heurtait à deux fortes difficultés liées, d'une part, au statut de fonctionnai-



Figures 1 et 2 : Pyramide des âges en France – Pyramide des âges hors de France.

re dont bénéficient environ les 2/3 des personnels et, d'autre part, à un fort attachement des salariés à une entreprise, au sein de laquelle ils travaillaient pour certains depuis plus de vingt ans, ce qui leur rendait très difficile d'accepter (voire tout simplement de prendre en considération) les offres pourtant attractives qui leur étaient faites sur le plan financier ou professionnel, de mobilité vers d'autres fonctions publiques (État, collectivités territoriales, hôpitaux) et cela, malgré l'existence de nombreux dispositifs la facilitant. De la même façon, l'encouragement à poursuivre des projets personnels hors de l'entreprise (avec un accompagnement et une garantie de retour en cas d'échec) n'a rencontré qu'un succès très modeste.

La pression en faveur de l'acceptation de ces dispositifs, accompagnée d'une compréhension insuffisante du ressenti du personnel, a certainement conduit à des erreurs de management et de communication interne. En particulier, la nécessité de mener des politiques exigeantes en termes de réductions de coûts et d'effectifs n'a pas du tout été comprise de la même façon par le personnel entre la période 2003-2005 (où l'entreprise luttait pour sa survie et son intégrité) et la période récente (où les efforts demandés aux salariés sont apparus comme principalement justifiés par des exigences financières, en l'absence de tout projet mobilisateur global).

De plus, en France, la volonté de rationaliser les processus opérationnels au contact des clients afin d'améliorer la productivité, s'est parfois traduite par une perte d'autonomie de salariés désormais confrontés à la difficulté de devoir traiter des situations complexes et imprévues sans en avoir réellement les moyens.

Ces erreurs ont été perçues avec acuité lors de la crise des suicides, qui s'est déclenchée à l'été 2009, dont l'analyse était délicate, mais qui, en tout état de cause, a suscité un tourbillon médiatique et politique que le Groupe a traversé avec difficulté plusieurs mois durant.

## LA GESTION DE LA CRISE SOCIALE EN FRANCE

Le Groupe a rapidement réagi en apportant une attention renforcée aux personnes les plus fragiles et en mobilisant des moyens importants (tant en interne qu'en faisant appel à l'aide de médecins et de spécialistes extérieurs) afin de prévenir, autant que faire se pouvait, tout nouveau suicide.

Mais derrière ces actes désespérés qui étaient souvent l'issue fatale de situations complexes auxquelles l'environnement professionnel contribuait parmi d'autres facteurs, apparaissait un profond malaise social qu'il fallait traiter avec la même urgence que les cas individuels.

Le management a alors lancé trois grandes démarches simultanées pour traiter la crise.

Il a d'abord demandé à un cabinet extérieur (le cabinet Technologia) de procéder à une analyse des perceptions des salariés en France au moyen d'un questionnaire largement diffusé sur l'Intranet de l'entreprise et auquel chacun pouvait répondre de façon anonyme. Cette initiative permettait de réintroduire de l'objectivité extérieure dans l'analyse d'une situation qui faisait l'objet d'appréciations divergentes entre les partenaires sociaux.

Parallèlement, le dialogue social avec les syndicats était lui aussi relancé. Malgré un climat tendu et une forte défiance des syndicats à l'égard du management en place, il est remarquable de constater que, dès le 26 novembre 2009, un premier accord a été signé, introduisant un nouveau régime de « temps partiel senior » qui correspondait à une forte attente du corps social, malgré un contexte peu favorable à tout ce qui pouvait apparaître comme un nouveau régime de préretraite. Au cours de l'année 2010, sept autres accords ont été signés avec les syndicats de l'entreprise, tous apposant leur signature sur l'un au moins de ces accords. Ces accords couvrent des domaines ambitieux, comme l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'identification et la prévention des risques psychosociaux ou l'organisation du travail au niveau décentralisé.

Mais la démarche la plus originale de cette sortie de crise est certainement l'organisation des « Assises de la refondation ». Cette démarche sans précédent a consisté à donner à chaque salarié exerçant en France la possibilité d'exprimer librement son vécu et ses attentes au cours de réunions organisées sur son lieu de travail. Plus de 2 700 réunions de ce type ont ainsi été organisées entre octobre et décembre 2009, et leurs comptes rendus, accompagnés des *verbatim* les plus significatifs, ont été exploités à l'échelon central par une équipe d'analystes comptant une vingtaine de personnes.

## LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE

Outre le bénéfice de donner la parole à chacun pour reconstruire ensemble, les enseignements apportés par les Assises sur les raisons de la crise et sur ce qu'il fallait faire ont été très clairs. La principale attente était de reconstruire une entreprise qui donne toute leur place à l'humain et au lien social, en répondant à six grandes attentes :

- donner du sens aux actions ;
- reconnaître et valoriser les individus ;
- retrouver de l'autonomie et des marges de manœuvre ;
- encourager la responsabilité de chacun, au service du client ;
- prendre en compte la grande diversité des situations ;
- favoriser les coopérations.

Muni de ce constat clair, le nouveau management de l'entreprise a pu s'atteler à la reconstruction de celle-ci autour de différents chantiers :

- la définition d'un projet d'entreprise fédérateur donnant un cap clair dans un environnement incertain et permettant à chacun de se situer dans une ambition partagée ;
- la transformation de l'entreprise et ses conséquences sur son organisation ;
- le modèle de management ;
- la place de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise ;
- la mobilité ;
- les conditions de travail ;
- des processus et un système d'information au service du client, tant interne qu'externe.

#### « CONQUÊTES 2015 » : UN NOUVEAU PROJET D'ENTREPRISE, CO-CONSTRUIT POUR REDONNER DU SENS

C'est dans cet esprit que Stéphane Richard, devenu entre-temps Directeur général de France Télécom, a lancé la démarche du nouveau plan d'entreprise, qui a été co-construit avec les salariés et toutes les entités du Groupe, afin de fixer le cadre des actions futures et de tracer le chemin à emprunter pour concilier performance économique et progrès social. Baptisé « Conquêtes 2015 » et rendu public le 1<sup>er</sup> juillet 2010, ce projet s'appuie sur quatre grandes priorités :

- 1) les hommes et les femmes du Groupe, qui sont la première de ses richesses et forment le levier de son développement ;
- 2) les réseaux, cœur du métier du Groupe et source de sa légitimité ;
- 3) les clients, avec l'ambition de devenir leur opérateur de confiance en « faisant la différence » en matière de qualité du service offert ;
- 4) enfin, l'international, pour retrouver un esprit de conquête et élargir le potentiel de croissance du Groupe.

Le volet social de ce projet d'entreprise a été mis en œuvre sans attendre, dès le début de l'année 2010. Ainsi, l'augmentation du nombre de recrutements externes en France (10 000 annoncés sur 3 ans, dont 3 500 en 2010), accompagnée d'un ambitieux programme d'accueil d'apprentis (4 500 par an), a permis de redonner des marges de manœuvre dans l'organisation du travail et de commencer à rajeunir la pyramide des âges. D'autres mesures importantes ont été prises dans le domaine de la formation (« Orange Campus »), de l'accompagnement des salariés (le « nouveau contrat social ») ou de la prise en compte

de la performance sociale dans la partie variable de la rémunération des dirigeants.

#### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) S'INSCRIT TOUT NATURELLEMENT AU CŒUR DE CETTE DÉMARCHE

Cette nouvelle ambition, qui repose sur la confiance, la transparence et le respect des engagements, implique naturellement que le Groupe renforce son comportement responsable et exemplaire tant vis-à-vis de ses salariés que vis-à-vis de toutes ses autres « parties prenantes » (clients, fournisseurs et tous les représentants de la société civile). La RSE était, déjà avant la crise, une priorité forte du Groupe. Mais la crise et la refondation du projet d'entreprise ont remis la RSE au cœur de son ambition et au cœur de ses processus. Ainsi, j'ai été associé étroitement, en tant que responsable RSE du Groupe, à la réflexion et à la rédaction de ce nouveau projet d'entreprise. Dans ce contexte, les quatre grands engagements du Groupe en matière de RSE sont le socle de « Conquêtes 2015 » :

- reconnaître et accompagner nos collaborateurs ;
- assurer transparence, qualité et sécurité à nos clients ;
- rendre les bienfaits du monde numérique accessibles au plus grand nombre ;
- innover au service d'une nouvelle écocitoyenneté.

On voit ainsi que les préoccupations concernant le corps social de l'entreprise finissent par s'articuler avec ses préoccupations sociétales et environnementales et que ces trois types de préoccupation sont porteurs d'un sens global qui contribue à la création de valeur pour le Groupe, comme pour toutes ses parties prenantes, et auquel les équipes de France Télécom sont sensibles :

- En tant qu'opérateur de télécommunications, France Télécom est naturellement créateur de lien entre les hommes. Mais encore faut-il que les technologies mises en œuvre soient partagées au service du plus grand nombre en luttant contre la fracture numérique sous toutes ses formes et en rendant les usages des télécommunications plus sûrs et plus responsables ;
- Enfin, tout en limitant son impact environnemental (ce qui n'est pas simple, avec l'augmentation permanente des débits transportés), le Groupe peut contribuer à diminuer l'impact environnemental de ses clients et de la société tout entière, par exemple en limitant les déplacements grâce aux téléconférences ou en optimisant la gestion des flottes de véhicules utilitaires.

# L'éco-conception à la RATP

DES TÉMOIGNAGES  
DE DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISE

La RATP joue un rôle de premier plan dans le développement en Île-de-France d'une mobilité compatible avec un développement durable. Dans cet objectif, elle s'est engagée sur les champs nouveaux de la performance sociétale et environnementale, en les intégrant à la performance globale de l'entreprise.

Dans cet article, nous évoquerons, tout d'abord, la démarche de l'entreprise laquelle vise à hiérarchiser les enjeux de développement durable et à formaliser des engagements. Puis, nous présenterons des innovations dans le champ de l'éco-conception, qui apparaissent susceptibles de renforcer à la fois la performance environnementale et la performance économique de l'entreprise.

par Yves RAMETTE\*

La Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) est liée à son territoire comme peu d'entreprises le sont : avec plus de dix millions de voyages assurés chaque jour, elle est au service de près de 80 % des déplacements franciliens en transport en commun. Acteur au coeur de l'agglomération parisienne, la RATP est naturellement au centre non seulement des enjeux du développement durable (la pollution, le bruit, les gaz à effet de serre, la consommation énergétique et l'insertion urbaine), mais également d'enjeux davantage sociétaux tels que l'accès aux déplacements pour tous, le recrutement de ses salariés ou ses valeurs d'entreprise. Toutes les actions de la RATP (évolution de l'offre de transport, développement du réseau, réaménagement de sites, évolutions de la politique salariale, politique de logements sociaux, nouveaux dispositifs d'information des voyageurs...) ont d'ores et déjà, et auront des répercussions importantes sur l'environnement, la société ou l'économie de la Région, à court ou à long terme. Ainsi, actrice majeure en Île-de-France, la RATP a à cœur de jouer un rôle de premier plan dans le déve-

loppement d'une mobilité qui soit compatible avec un développement durable. Dans cet objectif, elle s'est engagée depuis de nombreuses années sur les nouveaux champs de la performance sociétale et environnementale, en les intégrant à la performance globale de l'entreprise.

Nous présenterons, tout d'abord, la démarche d'entreprise mise en place par la RATP, qui vise à hiérarchiser les enjeux de développement durable et à formaliser des engagements. Puis nous nous pencherons sur quelques exemples d'innovations et de recherches dans le champ de l'éco-conception, qui apparaissent susceptibles de renforcer à la fois la performance environnementale et la performance économique de l'entreprise.

\* Directeur général adjoint à la RATP (Projets, ingénierie et investissements).

## UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA FOIS SYSTÉMATIQUE ET PARTAGÉE PAR TOUS SES ACTEURS

La RATP a mis au point une démarche de performance, qui s'est traduite dans un « Plan d'entreprise » partagé avec ses salariés. C'est ce plan qui met en cohérence les engagements chiffrés en termes de développement de l'entreprise, ainsi que les performances sur les coûts de production et d'investissement, avec l'obligation de maîtriser son endettement. Son exécution fait l'objet d'un suivi en Comité exécutif de l'entreprise et d'une restitution en Conseil d'administration, l'évaluation de la performance étant elle aussi l'objet d'un suivi régulier.

Dans ce cadre, l'entreprise a précisé une série d'engagements en termes de développement durable chiffrés et portant sur la période 2008-2012. Ces engagements, très concrets, sont au nombre de sept :

- 1) développer l'éco-mobilité grâce à une série d'initiatives concernant de nouveaux services (comme le covoiturage),
- 2) économiser l'énergie et lutter contre le changement climatique (1),
- 3) agir en faveur de la santé des voyageurs et des riverains des réseaux (2),
- 4) atteindre l'exemplarité dans nos pratiques professionnelles (3),
- 5) faire de l'accueil et de l'accessibilité pour tous des priorités,
- 6) renforcer l'égalité des chances et favoriser la diversité,
- 7) enfin, être solidaires dans la ville.

Des plans d'action sont mis en œuvre au regard de ces différents engagements et des actions prioritaires sont intégrées dans les contrats d'objectifs des différents départements de l'entreprise RATP.

Faire de l'éco-conception (4) un pilier de la performance de l'ingénierie de la RATP constitue un des enjeux de développement durable pour l'entreprise. C'est un enjeu d'autant plus important qu'historiquement, et culturellement, l'ingénierie de la RATP est un savoir-faire emblématique de cette entreprise inté-

(1) L'objectif est une diminution des consommations d'énergie de 15 % d'ici à 2020 (par rapport aux valeurs de 2004).

(2) L'objectif est de réduire les pollutions et les nuisances (notamment les teneurs en particules dans l'air des réseaux souterrains, les nuisances sonores des tronçons aériens et l'exposition des voyageurs aux ondes électromagnétiques) et de mieux informer les voyageurs à partir du site Internet de la RATP.

(3) Ces économies passent par la formation du personnel, la mise à jour de la cartographie des risques, les certifications des activités, les développements de la démarche HQE, la réduction des rejets d'eau polluée, les économies de ressources...

(4) L'éco-conception consiste à identifier les impacts environnementaux négatifs et les possibles facteurs d'amélioration et à intégrer les aspects environnementaux dans les études pour réduire l'impact du projet tout au long de son cycle de vie en préservant (ou en améliorant) sa qualité d'usage.

grée ; se positionner comme un acteur précurseur en matière d'éco-conception permet non seulement de développer des compétences sur des problématiques désormais au cœur de l'ingénierie, mais également de maintenir la tradition d'innovation qu'a acquise la RATP (métro automatique, matériel innovant, généralisation des guichets avec « pass » d'abonnement sans contact...).

Deux exemples peuvent illustrer le développement de l'éco-conception en tant que moteur de performance pour la RATP : l'acquisition de nouveaux matériels roulants et l'éco-conception de sites.

## TOUTES LES PHASES DE LA VIE DU MATÉRIEL ROULANT DOIVENT OBÉIR AU CONCEPT DE L'ÉCO-CONCEPTION

Le premier exemple d'éco-conception concerne une nouvelle démarche d'acquisition du matériel roulant ferroviaire en cours de démonstration, sur le terrain. Il s'agit du marché d'acquisition des trains de type MF01 pour le renouvellement du parc des lignes n° 2 (Nation - Place Dauphine *via* Barbès-Rochechouart), n° 5 (Bobigny - Place d'Italie) et n° 9 (Pont-de-Sèvres - Mairie-de-Montreuil) du métro parisien. Pour l'entreprise, les enjeux de ce type d'acquisition sont de taille : 80 % de l'énergie utilisée par les transports RATP est d'origine électrique ; la facture énergétique s'est accrue de 50 % au cours des trois années écoulées. Par ailleurs, la maîtrise de la dette de l'entreprise passe par un meilleur contrôle des coûts d'acquisition du matériel roulant ferré, celui-ci représentant environ un tiers des investissements de la RATP. La productivité du capital et l'évolution des coûts d'exploitation et de maintenance participent aux efforts de productivité indispensables à l'amélioration des résultats, ces éléments devant naturellement être compatibles avec les objectifs de développement durable que l'entreprise s'est fixés.

Ainsi, la démarche adoptée par la RATP pour l'acquisition de 161 rames lui permet de réaliser un gain de :  
- 30 % sur le coût d'investissement et de fonctionnement du matériel (maintenance et exploitation),  
- 30 % sur la consommation d'énergie, par rapport au matériel antérieur.

Cette démarche lui permet ainsi de conjuguer performance économique et performance environnementale. Pour cela, plusieurs leviers ont été utilisés. Outre la stimulation de la concurrence entre les fournisseurs et l'amélioration de la spécification du matériel au « juste nécessaire », une des innovations majeures de cette démarche a consisté à intégrer les enjeux environnementaux tout au long des différentes phases du cycle de vie du matériel (études, conception, production, utilisation, maintenance et démantèlement en fin de vie). Ainsi, les industriels ont dû proposer, en plus des solutions techniques, un soutien logistique



utile à la maintenance et un engagement sur les coûts d'exploitation dans l'objectif de maîtriser les consommations d'énergie et les coûts d'entretien (notamment des pièces d'usure). Des critères environnementaux ont également été introduits (un critère de consommation d'énergie et un critère de régénération), qui permettent de dégager une économie d'énergie par rapport aux matériels antérieurs.

L'éco-conception permet également d'agir sur la performance du système d'exploitation. Ainsi, par exemple, sur la ligne automatisée n°14 (Gare Saint-Lazare – Olympiades), une « marche économe en énergie » a été mise en place (en mai 2010) avec succès : les ingénieurs ont travaillé sur la définition de séquences de conduite (comportant « traction », « course sur l'erre » et « freinage ») qui permettent d'économiser de l'énergie, tout en conservant le même temps de parcours. Quelques mois après la mise en service, les premiers résultats montrent une diminution de 16 % de la consommation d'électricité de la ligne 14. Ces résultats (à confirmer par une étude portant sur une période plus longue) sont d'ores et déjà prometteurs : ils montrent qu'au-delà de la conception du matériel, il existe des marges de manœuvre dans son exploitation (et pas uniquement sur les lignes automatisées). Ainsi, dans la continuité de ces travaux, des réflexions sont actuellement en cours pour imaginer comment utiliser au mieux d'éventuels surplus d'énergie fournis par les motrices ; des expérimentations sur cette thématique de la récupération d'énergie seront prochainement lancées par la RATP.

Une démarche similaire à celle qui a présidé à l'achat du matériel roulant ferroviaire a également été adoptée par la RATP pour l'achat de nouveaux bus. Les enjeux de performance sont encore plus prégnants, pour ce mode routier, puisque, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, c'est le premier mode sur lequel la compétitivité de la RATP devra être démontrée. En effet, du point de vue environnemental, les bus utilisent une énergie fossile, et cela ne fait que renforcer l'intérêt d'une amélioration de leur performance ; d'un point de vue économique, le coût de l'énergie dans le coût global d'exploitation est plus important pour le bus que pour les modes ferrés, et la performance énergétique est donc déterminante pour améliorer la performance globale du mode routier (5). Pour satisfaire les besoins en autobus urbains standards sur la période 2011-2013, la RATP a lancé (en mai 2009) une consultation portant sur l'acquisition de 840 à 1 400 autobus. Cette consultation a été réalisée, conformément aux préconisations de l'Union internationale des transports publics (UITP) (6), à

(5) Les enjeux en termes de consommation de gasoil sont non négligeables pour la RATP. 77,5 % des émissions de gaz à effet de serre de la RATP sont imputables aux bus.

(6) Cette action a devancé l'application de la directive 2009/33/CE du 23 avril 2009 relative à la promotion de véhicules de transport routier propres et économes en énergie.

partir d'une approche en coût complet permettant de maîtriser le budget en mettant en place une approche modélisée sur la durée de vie des autobus. Cette approche du coût complet de l'autobus (sur quinze ans) prend en compte :

- le coût d'acquisition du véhicule (intégrant les amortissements et les frais financiers),
- le coût du carburant (et des additifs éventuels pour le respect des normes « Euro »),
- les principaux coûts de maintenance (pièces et main-d'œuvre), que la maintenance soit préventive, corrective, liée aux accidents ou au vandalisme...

Cette méthode permet une maîtrise des coûts dans le temps, une analyse de la maintenabilité des différents matériels proposés et une optimisation de la consommation de carburant. Ainsi, intégrer la performance environnementale à la conception ou à l'acquisition de nouveaux matériels roulants constitue pour la RATP un levier lui permettant d'améliorer sa performance globale (7).

## VERS LA GÉNÉRALISATION DE L'ÉCO-CONCEPTION DES SITES RATP

Le deuxième exemple de démarche visant à intégrer la performance environnementale est celui de l'éco-conception des sites. Aujourd'hui, même si la réglementation et les normes ont incité (voire contraint) les acteurs du monde des travaux publics à une prise de conscience, l'entreprise ne considère plus l'éco-conception comme une contrainte supplémentaire, mais bien comme l'opportunité d'une meilleure maîtrise des coûts de construction et d'exploitation, et comme une réelle opportunité d'innover dans les projets : tous ses sites sont aujourd'hui conçus de façon à optimiser leur qualité environnementale.

La RATP a donc développé une méthodologie d'intégration des principes du développement durable dans ses projets de nouveaux sites, une méthodologie rigoureuse, basée sur les principes reconnus du référentiel de « Haute Qualité Environnementale » et sur la réglementation en vigueur découlant (notamment) du « Grenelle de l'Environnement » (8). En particulier, l'intégration d'une stratégie de développement durable se fait dès les phases d'études amont des stations, des bâtiments (y compris les logements sociaux) et des systèmes. Mais il n'existe pas de solution stan-

(7) A cela s'ajoutent les actions lancées par la RATP pour former ses machinistes à la conduite économe.

(8) La RATP s'est engagée dans sa politique énergétique à respecter et à décliner les engagements du « Grenelle de l'Environnement » (« réduire d'au moins 40 % les consommations d'énergie et d'au moins 50 % les émissions de gaz à effet de serre des bâtiments dans un délai de dix ans »). Les chefs de projets sont ainsi sensibilisés aux différentes cibles de type HQE ; il s'agit d'intégrer à la construction les enjeux suivants : intégration du bâtiment à son environnement, limitation des émissions, intégration d'énergies renouvelables, faible impact du chantier, gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets, qualité sanitaire de l'air et confort hygrothermique, acoustique et visuel.

dard pouvant s'appliquer uniformément à tous les projets : la RATP développe divers référentiels de solutions techniques et chaque site fait l'objet d'une étude particulière.

L'ensemble des projets de création et de rénovation de bâtiments industriels ou de ceux destinés aux voyageurs, intègre ainsi des dispositifs innovants en matière de récupération d'énergie et d'isolation (récupération de l'eau de pluie, utilisation d'énergie photovoltaïque, de pompes à chaleur sur sondes profondes, de luminaires à basse consommation, de matériaux éco-certifiés...). Ces projets soignent l'intégration environnementale (avec le concours d'architectes concepteurs) et s'efforcent de limiter les nuisances pour les riverains. Un exemple d'éco-conception dans un bâtiment existant peut être donné avec les travaux menés au siège de l'entreprise, la Maison de la RATP. Ce bâtiment (9) a fait l'objet, comme la plupart des bâtiments de la RATP, de rénovations visant à réduire ses consommations d'eau et d'énergie. Ainsi, l'ensemble des travaux effectués, comprenant notamment l'intégration d'une toiture végétalisée, ont permis de réduire de plus de 40 % les coûts de chauffage et de climatisation de ce bâtiment (résultats obtenus à fin 2009). Autre illustration, un certain nombre d'investissements liés à la démarche de développement durable des bâtiments est visible sur le site de formation et de maintenance des voies de La Villette (avec notamment l'installation de panneaux photovoltaïques et d'une toiture végétalisée).

Notons que pour une entreprise, la recherche de performance environnementale se fait, elle aussi, toujours sous contrainte budgétaire : ainsi, en dehors des aspects réglementaires, des surcoûts liés à des dépenses de développement durable doivent être justifiés par un gain économique. L'éco-conception est donc l'occasion d'intégrer le raisonnement en coût complet et en retour sur investissement, avec des gestionnaires responsables de leurs consommations : elle oblige à raisonner sur un système global et sur une durée de vie longue. C'est à cette condition que la recherche de la performance économique, qui prime, le plus souvent, pour les entreprises, peut pleinement intégrer la recherche de performance environnementale.

Tandis que l'amélioration et la construction de bâtiments traditionnels utilisent des démarches et des méthodologies éprouvées et de plus en plus répandues, la spécificité du patrimoine de la RATP (en particulier son réseau souterrain) l'oblige à tester des techniques particulièrement innovantes, et parfois même à les expérimenter.

Dans ce contexte, des actions sont aujourd'hui menées pour optimiser l'efficacité énergétique des sites recevant du public (notamment les stations et les gares). Ainsi, une expérimentation est en cours à la station Censier-Daubenton, sur la ligne 7 du

métro (La Courneuve – Marie-d'Ivry/Villejuif-Louis Aragon) : l'ensemble de l'éclairage traditionnel a été remplacé par un éclairage par diodes LED (10). Les premiers résultats tendent à montrer que la consommation électrique aurait diminué de 24 % pour l'ensemble de la station et de 60 % pour le seul éclairage. Par rapport à un éclairage classique de station par tubes fluorescents, l'investissement initial de fournitures et main-d'œuvre devrait être amorti en deux ans par les gains de consommation d'électricité ainsi réalisés. Le retour d'expérience sur une période plus longue devrait permettre de confirmer ces gains en termes de performance économique et environnementale, mais les résultats constatés sont déjà largement positifs. Un test sur un site industriel éclairé de nuit pourrait être lancé.

L'éco-conception permet d'avoir une approche globale de la performance d'un site ou d'un système, et ne se limite pas, bien évidemment, à la question de l'éclairage. Les contraintes des espaces de la RATP, qui sont à la fois confinés, étendus en réseau et souterrains, peuvent devenir des opportunités d'innovation et d'utilisation d'énergies spécifiques. Ainsi, des expérimentations innovantes d'éco-conception doivent être menées pour utiliser au mieux les énergies d'un système global : la RATP pourrait ainsi tester des systèmes d'échange ou de récupération d'énergie à partir d'autres sources énergétiques existantes ou à créer (avec des sources comme les nappes phréatiques, exploitées par pompes à chaleur, les ressources géothermiques, le surplus énergétique de la traction ferroviaire...), pour satisfaire les besoins des stations, gares ou équipements riverains. Ainsi, une étude est en cours pour tester la faisabilité de la récupération de la chaleur dégagée par la ligne 11 du métro (Châtelet – Mairie-des-Lilas) dans un immeuble parisien sis rue de Beaubourg, grâce à l'utilisation d'une pompe à chaleur. Ces expérimentations sur cette thématique de la récupération d'énergie, des échanges et de la mutualisation des énergies peuvent être imaginées à l'occasion de rénovations ou de tests dans des stations existantes ou, à une autre échelle, en mettant à profit la conception de stations nouvelles. Dans ces domaines, la technologie évolue rapidement et, au fil des progrès, les temps de retour sur investissement des nouveaux dispositifs diminuent. Ce constat permet d'être optimiste quant à la possibilité d'intégrer des dispositifs performants à tous les types de sites.

Ces quelques exemples permettent d'apprécier la façon dont l'innovation et les démarches locales ou ponctuelles, tout autant que les démarches globales et systématiques de l'entreprise, permettent à la RATP non seulement de faire siens les champs de la performance environnementale et sociétale, mais, surtout,

(9) Bâtiment conçu en 1990 et livré en 1995.

(10) Notons, au passage, que l'éclairage aux LED a également été installé au siège social de la RATP, qui est ainsi le 2<sup>e</sup> siège social d'Ile-de-France à en avoir été systématiquement équipé.

d'intégrer la performance environnementale en tant que contribution à la recherche de la performance globale de l'entreprise. L'éco-conception, que ce soit pour le matériel roulant, les modèles d'exploitation ou les bâtiments, illustre cette démarche, tout comme le font (ou le feront) progressivement d'autres domaines du développement durable dans lesquels l'entreprise s'est engagée.

Le projet de transport en commun du Grand Paris représentera sans doute une opportunité extraordinaire pour la RATP, comme pour d'autres acteurs ou partenaires des transports, de mettre en application les

idées nouvelles d'éco-conception pour l'ensemble d'un système de transport entièrement à créer, en ayant, toujours, pour objectif la recherche de la performance globale.

Enfin, n'oublions pas que l'évolution de la technologie ne pourra pas se faire entièrement à comportements inchangés. La RATP, de par son positionnement, pourra être un acteur majeur pour accompagner non seulement le déploiement des technologies nouvelles, mais également les usagers des transports et l'ensemble des citoyens sur la voie du développement durable.

# Le Groupe EDF : des outils originaux pour une action environnementale au coût maîtrisé

Des solutions originales doivent parfois être imaginées pour qu'une action environnementale ambitieuse soit menée dans de bonnes conditions économiques. Ainsi, par exemple, le « Fonds carbone » d'EDF finance des projets visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> dans certains pays, permettant à EDF de disposer de crédits d'émissions. Ce dispositif a un coût, mais il permet d'optimiser la mise en conformité du groupe EDF avec ses obligations de réduction d'émissions sous l'empire de la Directive européenne EU-ETS... et il est même devenu le support d'un nouveau *business*. De même, EDF est soumise à l'obligation légale de susciter des économies d'énergie ou, à défaut, de payer des pénalités importantes. Le mécanisme des « économies certifiées » permet d'atteindre le résultat voulu, tout en optimisant les modalités et le coût.

Mais la sophistication des outils technico-économiques n'est pas tout : EDF développe aussi de multiples dispositifs visant à plus de transparence et à un meilleur échange avec ses parties prenantes. En France, cet échange passe notamment par des instances multi-catégorielles et des partenariats. Au total, les progrès recherchés sont multidimensionnels : les actions environnementales (comme les actions sociales et sociétales) peuvent viser la création de valeur durable, de l'amont à l'aval de la chaîne d'approvisionnement énergétique.

par Philippe HUET\* et Claude NAHON\*\*

---

\* Chief Officer, People, Organisation and Brand Performance à EDF Energy.

\*\* Directeur du Développement durable à EDF.

La prise en compte de l'environnement et la réduction de l'empreinte environnementale des activités humaines - tout particulièrement leur « empreinte carbone » - constituent des enjeux majeurs de la « croissance verte ». Mais peut-on créer de la valeur en tirant parti de contraintes environnementales nées des nouvelles réglementations ? A ce titre, l'exemple du carbone est instructif : le Groupe EDF s'est en effet organisé pour maîtriser son « risque carbone », tout en créant un nouveau *business* à partir des instruments de la « finance carbone ».

Le Groupe EDF dispose du parc de production d'électricité à « l'intensité carbone » la plus faible de toutes les grandes « utilities » européennes. Le contenu en CO<sub>2</sub> du kilowattheure produit par le Groupe est même en diminution constante : il est passé de 133,1 grammes en 2008 à 108,9 grammes en 2010. Numéro un mondial de la production d'électricité d'origine nucléaire, numéro un européen de la production d'énergie hydraulique, il n'en reste pas moins confronté à un « risque carbone » croissant. Mais EDF est bien déterminée à utiliser tous les leviers qui peuvent lui permettre de conjuguer performance économique et participation au développement d'usages plus vertueux de l'électricité. Ces nouveaux usages permettront de réduire le recours aux énergies fossiles au profit d'usages sobres en énergie et de solutions à basse intensité en carbone.

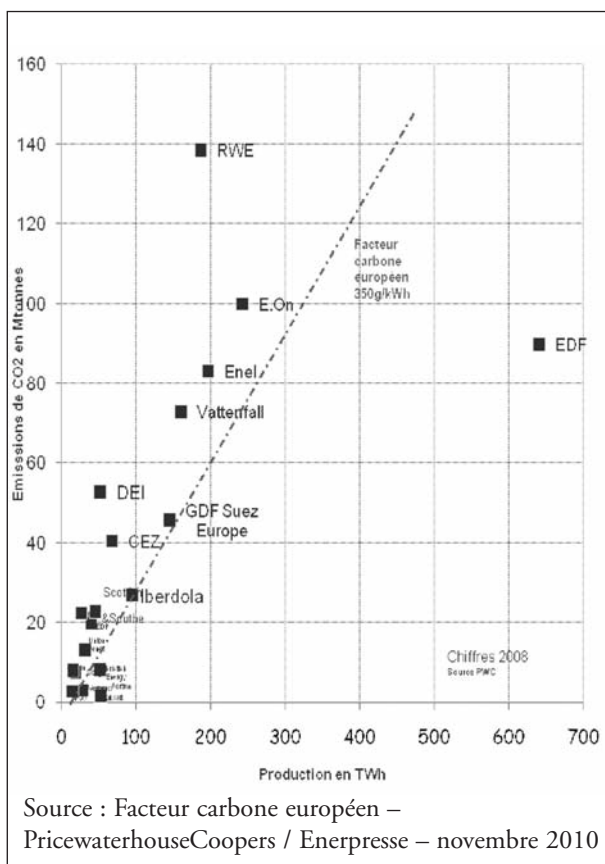


Schéma 1 : Positionnement des 18 premiers électriciens d'Europe par rapport au facteur carbone.

## LES « FONDS CARBONE » OU COMMENT CRÉER DE LA VALEUR ET DE L'IMAGE POSITIVES ?

En 2006, EDF a créé un « Fonds carbone » interne afin de diversifier sa politique d'obtention de permis d'émissions de CO<sub>2</sub> et de renforcer ainsi sa capacité à assurer ses engagements environnementaux dans des conditions économiques optimales. L'objectif de ce Fonds est de soutenir des projets de réduction d'émissions de gaz à effet de serre dans les pays émergents, dans le cadre des « Mécanismes de développement propres » (MDP) définis par le Protocole de Kyoto, et de bénéficier de permis d'émissions de CO<sub>2</sub>. La gestion du Fonds carbone du Groupe a été confiée à EDF Trading (une filiale de négoce relevant à 100 % d'EDF).

En mutualisant les capacités du Groupe en matière d'achat de crédits d'émissions, ce Fonds dispose d'une capacité totale d'achat de près de 300 millions d'euros et se positionne ainsi comme un des principaux acteurs du marché des MDP. Avec la création de ce Fonds, les différentes sociétés du groupe EDF (EDF, en France ; EDF Energy, au Royaume-Uni ; Edison, en Italie ; BE ZRt, en Hongrie ; EDF Polska, en Pologne ; ...) consolident leur stratégie en diversifiant leurs ressources en permis d'émission. Chaque participant au Fonds s'engage sur un montant d'achats de crédits et reçoit un volume total de « crédits carbone », à concurrence de sa participation. Aucun versement n'a été requis au moment de la création du Fonds, les crédits alloués n'étant payés qu'une fois livrés.

EDF Trading identifie les projets éligibles aux mécanismes de Kyoto, développe, négocie et finalise les contrats d'achat de crédits carbone en conformité avec les critères d'investissements définis conjointement avec les sociétés du Groupe participantes. Il gère également le processus d'approbation des projets, chacun d'entre eux devant être validé par une entreprise indépendante ayant reçu l'accréditation des Nations Unies, et approuvé par l'autorité gouvernementale compétente du pays hôte du projet. Les contrats signés par EDF Trading ont été conclus à un prix moyen inférieur d'environ 40 % au prix de marché des permis d'émission européens. Grâce à son savoir-faire sur toute cette chaîne de valeur, EDF Trading est devenu un fournisseur reconnu de crédits carbone pour le gouvernement britannique.

A ce jour, le Fonds carbone du Groupe se compose de plus de deux cents projets répartis dans une quinzaine de pays : le Brésil, la Chine, l'Inde, la Corée, la Malaisie, le Mexique, les Philippines, la Russie, la Thaïlande, le Vietnam... (pour n'en citer que les principaux). Ce portefeuille comporte essentiellement des projets de production éolienne, hydraulique et biomasse, mais aussi des programmes d'efficacité énergétique industrielle et de traitement des eaux usées. 85 % de ces projets sont déjà enregistrés et approuvés par les Nations Unies.

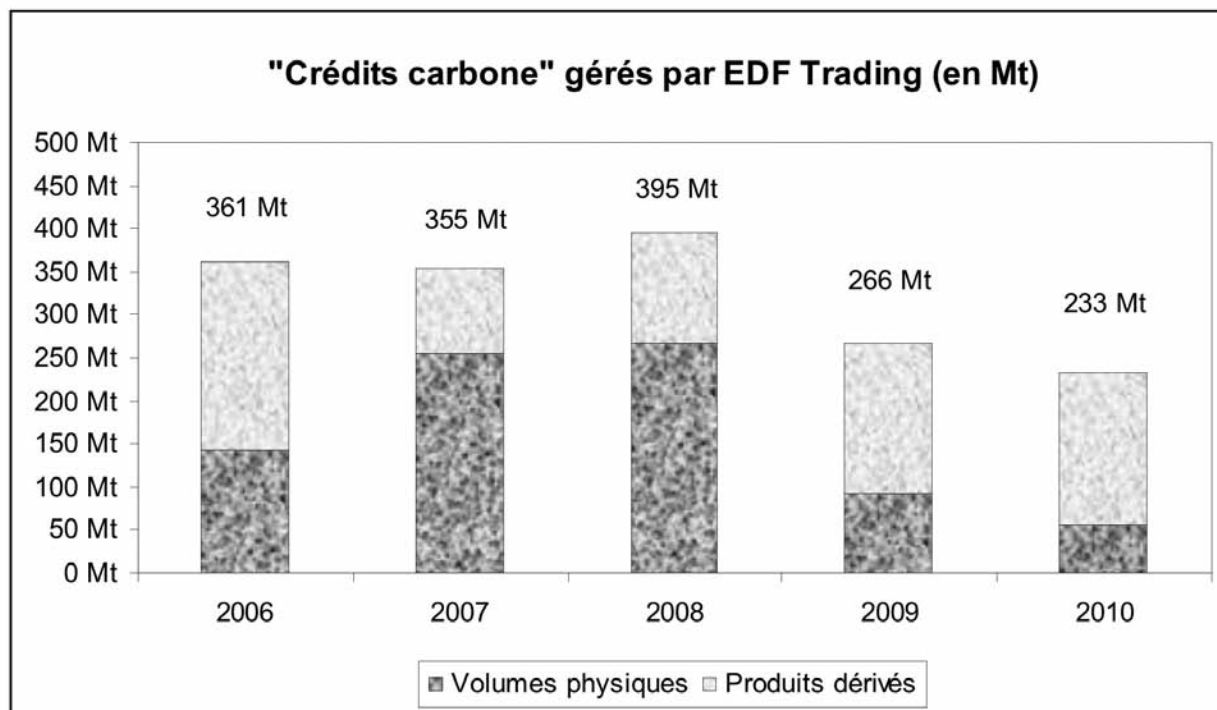


Schéma 2 : « Crédits carbone » gérés par EDF Trading (en Mt).

En 2010, EDF Trading a connu un fort développement grâce à l'acquisition d'*Energy System International* (ESI), un développeur chinois de projet MDP. Créé dès 2001, il s'agit de l'un des pionniers du secteur des mécanismes de développement propre très impliqué dans les projets photovoltaïques.

EDF Trading explore de nouveaux champs d'action qui combinent performance financière et engagements environnementaux, aussi bien que sociétaux. Ainsi, en Inde, il gère (avec le développeur Banyan et huit compagnies d'électricité) un projet d'efficacité énergétique et de maîtrise des consommations d'électricité. Ce projet consiste à remplacer les lampes à incandescence de 100 Watts utilisées par les populations de cinq provinces indiennes par des lampes fluo-compactes à basse consommation (18 Watts). Cette campagne est divisée en 82 opérations visant à remplacer quelque 33 millions d'ampoules.

14 millions d'habitants sont concernés par ce projet qui se fixe pour objectif de générer 14 millions de tonnes de crédits carbone. Une organisation rigoureuse est mise en place pour mener à bien ce projet. Village par village, sur une journée donnée, chaque habitant apporte ses lampes à incandescence ; après consignation de son nom dans un registre, il repart avec ses lampes à basse consommation prêtes à l'emploi. Particularité de ce projet : chaque lampe distribuée dispose d'un système électronique intégré qui, dès que l'ampoule est allumée, va envoyer son signal à un serveur central afin de mesurer et de compiler la consommation d'électricité de chaque foyer nouvellement équipé : les réductions d'émissions de CO<sub>2</sub>

générées par le dispositif peuvent donc être précisément analysées et certifiées.

En expérimentant et en industrialisant des projets innovants ancrés tout autant dans le *business* que dans les valeurs du développement durable et en encourageant l'essor de nouveaux usages électriques qui ne recourent pas aux énergies fossiles, le Groupe renforce également son image et la valeur de sa marque.

POUR UN PRODUCTEUR D'ÉLECTRICITÉ, LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE SONT À LA FOIS UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE ET UNE OPPORTUNITÉ DE PERFORMANCE...

La loi de programme fixant les orientations de la politique énergétique (« LPOPE ») n°2005-781 du 13 juillet 2005 a défini les priorités de la politique énergétique de la France : sécurité d'approvisionnement, réaffirmation du rôle du nucléaire, prix compétitif de l'énergie, lutte contre l'effet de serre et cohésion sociale et territoriale...

En matière de maîtrise de la demande d'énergie, la LPOPE a introduit un dispositif, dit de « certificats d'économies d'énergie » (CEE), dont les modalités sont précisées par voie réglementaire. Les fournisseurs d'énergie, dont EDF, doivent répondre des obligations d'économie d'énergie qui leur sont imposées, par la production de certificats d'économie d'énergie obtenus en contrepartie de la réalisation d'actions d'économies d'énergie ou par l'acquisition de certificats auprès d'autres opérateurs.



© Victor de Schwanberg/ SPL/ BIOSPHOTO

« Ce projet consiste à remplacer les lampes à incandescence de 100 Watts utilisées par les populations de cinq provinces indiennes par des lampes fluo-compactes à basse consommation (18 Watts). Cette campagne est divisée en 82 opérations visant à remplacer quelque 33 millions d'ampoules ».



EDF a respecté son obligation individuelle d'économies d'énergie, soit 29,8 térawatt-heures cumulés (55 % de l'obligation nationale) pour la première période (allant du 1er juillet 2006 au 30 juin 2009), évitant ainsi le paiement d'une pénalité libératoire de 2 centimes d'euro par kilowatt-heure manquant. Concrètement, les actions suivantes ont été mises en œuvre : accompagnement de la rénovation de 500 000 logements pour des clients particuliers résidant dans l'Hexagone, installation de 45 000 chauffe-eau solaires en Corse et dans les départements d'Outre-Mer, conjointement à la distribution de plus de 2,4 millions de lampes à basse consommation et à la pose de 43 000 m<sup>2</sup> d'isolant. Dans le secteur industriel, 4 300 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement dans leur choix d'équipements performants (chaudières, moteurs à vitesse variable, etc.), tandis que plus de 2 000 collectivités territoriales et 400 bailleurs sociaux ont été accompagnés dans leurs investissements dans des technologies d'efficacité énergétique. La loi « Grenelle 2 » du 12 juillet 2010 ayant assez substantiellement modifié le dispositif CEE (notamment la liste des personnes soumises à des obligations d'économies d'énergie ainsi que le champ des personnes autorisées à collecter des certificats), le démarrage de la deuxième période a été différé. Le décret du 29 décembre 2010 prévoit les conditions et les modalités de fixation des obligations d'économies d'énergie pour cette seconde période, qui s'étend du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2013. Au regard de ces modalités, l'obligation d'économies d'énergie d'EDF devrait se situer aux alentours de 140 térawatt-heures cumulés. Au-delà de cette obligation réglementaire, EDF y voit une réelle opportunité d'œuvrer à une croissance responsable qui soit conforme à sa politique de développement durable et contribue à relever le défi climatique.

#### LE REPORTING AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

Le Groupe EDF publie des informations de développement durable depuis 2001. Il s'agit d'un *reporting* de preuve, qui restitue une démarche volontaire de prise en compte de ses impacts environnementaux, sociaux et sociétaux à travers la publication (aujourd'hui) de 127 indicateurs, au niveau du Groupe ou de la maison mère. Cette démarche répond à une pression montante qui s'exerce aujourd'hui sur les entreprises : ces dernières ne sont plus seulement évaluées à travers leurs seuls comptes sociaux et financiers, elles le sont aussi à travers leurs performances environnementales, sociales et sociétales, autant de données qui peuvent avoir un impact significatif sur les comptes de l'entreprise et qu'analysent et publient les agences de notation extra-financière, les cabinets d'audit ou les départements spécialisés des fonds d'investissement.

Le *reporting* du Groupe s'appuie sur des indicateurs définis selon des critères établis en référence à ceux de la GRI, la « *Global Reporting Initiative* ». Les informations de développement durable publiées par EDF sont la base des évaluations effectuées par les agences de notation ou par les départements d'analyse extra-financière agissant pour le compte d'investisseurs.

Devant la montée de l'investissement socialement responsable (ISR), il n'est plus de mise, pour EDF, de séparer de façon artificielle le financier du non financier. En matière de contrôle, il s'agit, ainsi que le rappelle Edouard Vieillefond, Secrétaire général adjoint de la Direction de la régulation et des affaires internationales à l'Autorité des marchés financiers (AMF), « *de s'intéresser aux informations extra-financières des entreprises pour plusieurs raisons. Le sujet est lié à la gouvernance des entreprises, où l'AMF a compétence vis-à-vis des codes volontaires [...]. De plus, ces informations ont des conséquences financières pour les entreprises, qui les intègrent dans la partie "risques" de leurs documents de référence. Elles ont des implications dans les comptes ou dans la situation économique des entreprises, donc l'AMF les regarde de très près* ». Et Edouard Vieillefond d'ajouter : « *Notre première mission consiste à protéger l'investisseur. Nous serons donc impliqués pour vérifier que l'information dont rendent compte les entreprises est de bonne qualité* ».

A l'écoute de ces attentes, EDF s'est engagée, depuis 2005, dans une démarche constante de fiabilisation des processus de remontée et de vérification de ses données environnementales et sociales, notamment en confiant aux commissaires aux comptes des missions connexes à leur mandat. Non seulement ils interrogent la cohérence des données quantitatives d'une année sur l'autre, mais encore ils interviennent sur le terrain pour mieux appréhender la réalité des centrales thermiques, nucléaires ou hydrauliques des sociétés du Groupe et pour auditer les experts et autres salariés de l'entreprise en charge de la remontée des informations relatives à l'environnement. A la suite de quoi leur avis et leur attestation sur une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux sont portés à la connaissance de tous dans le Rapport de développement durable du Groupe, qui est publié sur Internet (<http://strategie.edf.com/investisseurs-socialement-responsables/indicateurs>). Pour l'exercice 2010, le collège des commissaires aux comptes a émis un rapport d'examen correspondant à une attestation dite d'« assurance modérée » pour le Groupe.

#### L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES, UNE AUTRE DYNAMIQUE DE PERFORMANCE

Si le passage d'un *reporting* déclaratif à un *reporting* de preuve correspond bien aux attentes des grands clients d'EDF (qui sont eux-mêmes engagés dans la traçabi-



lité de l'analyse du cycle de vie et de l'empreinte carbone de leurs produits pour lesquels la part de l'électricité est une composante non négligeable), le Groupe a également pris conscience du fait que l'écoute de ses parties prenantes pouvait lui apporter un éclairage propice à une meilleure appréhension de l'évolution des demandes sociales et représentait une opportunité de progrès. C'est ce que corrobore, en France, le « Comité 21 » (une association créée à la suite des accords de Rio pour promouvoir les engagements de l'« Agenda 21 »), qui note que « *le dialogue avec les parties prenantes, signe d'une saine gouvernance d'entreprise, constitue un indicateur que les agences de notation regardent de près* ».

La mise en œuvre des diverses modalités permettant d'assurer des échanges et un dialogue loyaux avec l'ensemble des parties prenantes est une dimension essentielle de la politique de développement durable du groupe EDF. Chacune des sociétés du Groupe assure ces échanges selon des modalités appropriées, dans le contexte socio-économique qui lui est propre et en fonction des relations qu'elle entend développer. En France, ce dialogue intervient au niveau d'instances de concertation, notamment autour des sites de production (Comités de liaison et d'information des centrales nucléaires et des ouvrages hydrauliques), ainsi qu'au travers de partenariats noués avec des organisations non gouvernementales.

Dans le cadre d'un dialogue continu et organisé avec ses parties prenantes, EDF s'est dotée d'un « Panel développement durable » au niveau du Groupe et, pour le périmètre français, d'un Conseil de l'environnement, d'un Conseil sociétal, d'un Conseil scientifique et d'un Conseil médical, autant de structures qui sont ouvertes à des personnalités de la société civile. Tous apportent leur expérience et leur expertise pour aider EDF à intégrer ces dimensions dans ses grandes orientations stratégiques.

Le Panel développement durable du Groupe, renouvelé en 2008, est une instance de dialogue qui rassemble, sous la présidence d'honneur du Dr Rajendra Pachauri (Président du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat) et Directeur général de TERI (The Energy and Resources Institute)) des personnalités internationales indépendantes et des spécialistes des domaines porteurs des enjeux du Groupe ou représentant les attentes et les intérêts de la société civile. Il accueille également comme membres de droit les présidents des Conseils de l'environnement, sociétal et scientifique, ainsi que le président du « *Stakeholder Advisory Panel* » d'EDF Energy, créé en 2006. Le Panel développement durable porte une appréciation critique sur les engagements du Groupe en matière de développement durable et sur leur mise en œuvre : émissions de carbone, biodiversité, énergies renouvelables, stockage des déchets nucléaires, accès à l'énergie des personnes vulnérables, etc. Il se réunit une ou deux fois par an en

présence des dirigeants d'EDF, qu'il interroge également sur l'évolution du modèle d'activité du Groupe. En 2010, il a tenu une réunion consacrée à l'impact des politiques publiques climatiques et aux coûts du nucléaire. Chaque année, il émet un avis critique, qui est intégralement publié dans le Rapport développement durable du Groupe.

Le Conseil de l'environnement, créé dès 2001, est consulté pour apporter une vision extérieure et une approche pluridisciplinaire sur la stratégie, les actions et les résultats environnementaux d'EDF. Présidé par Jean Jouzel, Directeur de l'Institut Pierre-Simon Laplace (fédération du CNRS regroupant six laboratoires impliqués dans la recherche sur l'environnement terrestre et planétaire), il a débattu, en novembre 2010, de la stratégie d'adaptation d'EDF au changement climatique.

Toujours en 2010, le Conseil sociétal d'EDF a tenu deux sessions sur la thématique « *Dialogue et écoute autour des ouvrages et des métiers d'EDF* ».

Le Conseil scientifique d'EDF est, quant à lui, un organisme consultatif qui apporte à l'entreprise les avis et les conseils de hautes personnalités scientifiques, sur ses actions de recherche à moyen et long terme. Il se réunit trois fois par an. En 2010, le bilan des « Défis de R&D 2007-2009 », l'injection sur le réseau de distribution de certaines énergies renouvelables et le génie civil à EDF (innovation sur de grands projets de constructions) ont fait l'objet d'avis de ce Conseil.

Enfin, le Conseil médical d'EDF, composé de personnalités du monde médical, notamment de médecins spécialistes et de professeurs d'université, est un organe de réflexion sur des thèmes d'actualité en matières de santé au travail, de santé publique et de santé environnementale en lien avec les activités d'EDF. Sous la présidence d'André Aurengo, professeur de biophysique, chef du Service de médecine nucléaire de l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière (de Paris) et membre de l'Académie de médecine, il se réunit en moyenne trois fois par an pour examiner des sujets tels que les champs électromagnétiques, la santé mentale, le risque de pandémie grippale... En 2009, les travaux de ce Conseil ont porté sur la prise en charge des troubles anxieux et dépressifs et de la grippe H1N1. En 2010, les séances ont porté sur le deuxième plan national Santé-Travail, les aspects sanitaires du barrage de Nam Theun 2 au Laos, les évolutions récentes dans l'application du principe de précaution et les mécanismes et les causes de la leucémie chez l'enfant.

#### ASSURER L'ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LES ATTENTES...

La contribution des entreprises au développement durable est le défi du XXI<sup>e</sup> siècle : EDF doit impérativement faire évoluer sa façon de produire de la

richesse en utilisant moins de matières premières, en réduisant les risques et les déchets industriels et en restant proche des communautés locales. A travers un dialogue continu et exigeant avec ses différentes parties prenantes, l'entreprise peut mieux anticiper les réglementations et s'y préparer afin d'en faire un levier de création de valeur durable.

Plus généralement, cette démarche faite d'humilité et de *leadership* est essentielle pour assurer, dans la durée, une bonne adéquation entre l'offre de produits et de services d'EDF et les attentes de ses clients, de ses employés, de ses actionnaires et de toutes ses autres parties prenantes et cela, dans tous ses métiers et dans tous les pays où le Groupe est présent.

# Quand la démarche de développement durable de Danone s'audite...

DES TÉMOIGNAGES  
DE DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISE

La démarche « Danone Way » couvre non seulement les principes du développement durable au sein du groupe Danone, mais aussi les recommandations de mise en œuvre de ces principes et des indicateurs qui y sont associés. Même si les domaines abordés peuvent *a priori* apparaître trop abstraits pour faire l'objet de revues systématiques, la démarche est en fait régulièrement auditée dans les filiales de Danone.

Les facteurs clés du succès de ces types d'audits sont :

- la prise en compte par le département d'audit du processus « Développement durable », au même titre que, les processus « Achats » ou « Production », par exemple ;
- la qualité de la phase de préparation ;
- la formation des auditeurs sur cette problématique nouvelle par des professionnels ;
- enfin, une approche pédagogique des audités qui ne sont pas habitués à ce type d'exercice.

Ces conditions étant réunies, l'audit contribue à la réussite de la démarche de développement durable et enrichit la palette de compétences des auditeurs.

par Philippe HELLICH\* et Martial VIDAUD\*\*

## LA PENSÉE FONDATRICE D'ANTOINE RIBOUD

Au sein de Danone, le développement durable a pris très tôt son essor, avec le discours prononcé par Antoine Riboud à Marseille, en 1972, devant le CNPF (le futur Medef). Ce discours resté dans les annales prenait pour la première fois en compte la dimension humaine et environnementale de l'entreprise et rappelait que la responsabilité de l'entreprise

ne s'arrête pas au seuil des usines et des bureaux. Par exemple, l'énergie et les matières premières que l'entreprise consomme modifient l'aspect de notre planète. Cette vision a été formalisée dans le double projet économique et social qui est à la base du développe-

\* Directeur général du groupe Danone pour les risques, le contrôle interne et l'audit.

\*\* Directeur adjoint de l'audit interne de Danone.

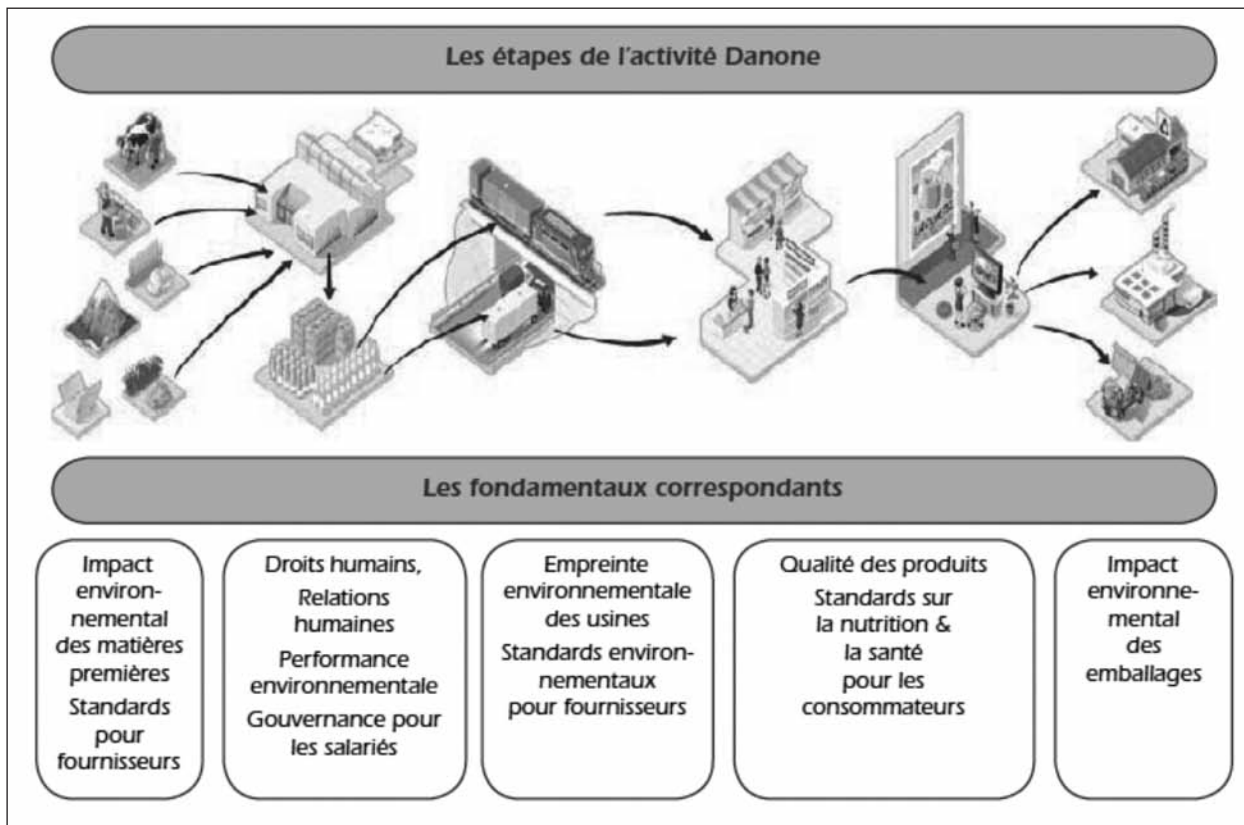


Figure 1 : Les étapes de l'activité Danone.

ment de la société et de l'organisation de Danone. Elle repose sur un principe simple : performance économique, attention portée aux hommes et respect de l'environnement doivent aller de concert.

Depuis lors, le développement durable chez Danone n'a cessé de se professionnaliser ; il a continué à s'intégrer à la culture de l'entreprise et fait désormais l'objet d'une démarche d'audit au même titre que bien d'autres processus du groupe.

Pour être capables d'auditer une démarche de développement durable, il faut aux auditeurs un cadre, des politiques, un référentiel et des indicateurs. Le cadre méthodologique du développement durable chez Danone est appelé la « Danone Way ». En s'appuyant sur ce cadre, des procédures d'audit interne ont été mises en place en 2008 à la suite d'une demande de la Direction générale, et permettent la publication d'un rapport annuel spécifique, lequel fait l'objet d'une certification (1). Ce rapport répond avec ambition à l'exigence imposée en France par le Code de commerce (2). Les systèmes de management décrits et les indicateurs publiés sont préparés en conformité avec les

(1) On pourra trouver le rapport annuel à l'adresse suivante : <http://www.danone.com/fr/developpement-durable.html>

2) Voir l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, suivant lequel le rapport annuel à l'Assemblée générale comprend des informations « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

« lignes directrices » de la « *Global Reporting Initiative* » (appelées GRI 3).

Ces procédures font désormais partie intégrante à la fois du plan d'audit du Groupe et de la gouvernance du développement durable chez Danone.

#### L'HISTOIRE DE LA « DANONE WAY »

En 2001, Danone a lancé le projet « Danone Way » avec pour objectif de diffuser un référentiel des principes de développement durable qui soit commun à toutes ses filiales à travers le monde et qui permette aux équipes d'inclure ces principes dans leur quotidien. Cet outil contenait cent vingt questions, sur lesquelles les filiales devaient s'auto-évaluer et progresser. Le projet « Danone Way » a été relancé et simplifié en 2007 pour permettre aux filiales de se concentrer sur seize principes fondamentaux issus des cent vingt questions initiales, et être à même de répondre aux nouveaux défis environnementaux et sociaux de notre planète. Ces fondamentaux s'articulent autour de cinq piliers, qui sont les droits humains, les relations humaines, l'environnement, la qualité/santé/nutrition et la gouvernance de l'entreprise, et se déclinent en seize principes considérés comme essentiels et applicables dans tous les pays.

Le référentiel de la « Danone Way » comporte un triple avantage. Il constitue :

- 1) un outil de mesure de la performance durable sur l'ensemble de la chaîne industrielle, des fournisseurs en amont jusqu'au consommateur final ;
- 2) un outil de gestion du changement, qui permet de fixer des priorités et de développer des plans d'action pour progresser. L'auto-évaluation de la démarche est supervisée par le Comité de direction de chaque filiale, qui attribue également les moyens nécessaires à la mise en place des actions adéquates ;
- enfin, 3) un outil de bonne gouvernance et de protection de la réputation de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que les standards de développement durable Danone sont suivis par l'ensemble des filiales du Groupe, partout dans le monde. C'est une démarche importante pour les investisseurs, pour les agences de notation extra-financières, pour les différents partenaires et, bien entendu, pour les 100 000 employés du Groupe.

#### LES SEIZE PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA « DANONE WAY » ET LEUR AUTO-ÉVALUATION

Les seize principes fondamentaux de la « Danone Way » sont regroupés en cinq thèmes :

- 1) le thème « droits humains », avec les fondamentaux « égalité des chances et diversité », « sécurité au travail » et « santé au travail » ;
- 2) le thème « relations humaines », avec les fondamentaux « dialogue social », « temps de travail », « politique salariale », « développement et formation » ;
- 3) le thème « environnement » (' « performance environnementale », « contrôle des risques environnementaux », « impact des matières premières », « impact du *packaging* ») ;
- 4) le thème « consommateurs » (« management de la qualité », « standards sur la nutrition et la santé ») ;
- enfin, 5) le thème « gouvernance » (« politique de conduite des affaires », « responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs », « relations avec les communautés locales »).

Pour chacun des seize principes fondamentaux, en parallèle à la mise en œuvre de ses plans d'action sur le fond, la filiale doit s'auto-évaluer sur deux aspects complémentaires : les politiques de performance et les indicateurs associés :

- Les politiques et moyens correspondent à la démarche mise en place pour répondre aux standards du Groupe : politique écrite, charte d'engagement, signatures d'accords syndicaux, politiques de coordination environnementale entre plusieurs départements, développement d'outils de mesures environnementales, politique stratégique de réduction du poids des emballages...
- Les résultats et les indicateurs montrent les progrès réels de la filiale dans tel ou tel domaine. Il peut s'agir d'une mesure chiffrée dans l'absolu (dans le domaine de la diversité, par exemple) ou d'un pourcentage

(comme, par exemple, une diminution de la consommation d'eau).

Cette double auto-évaluation de chaque « fondamental » donne à chaque filiale une vision objective de sa « performance durable » ; cela lui permet d'identifier des axes de progrès *via* des politiques et des indicateurs. Cette démarche structurée et mesurable va permettre à l'audit interne de se baser sur des faits et des données chiffrées, et faciliter ainsi le travail des auditeurs sur des aspects du développement durable qui pourraient *a priori* apparaître abstraits et confus.

#### LA QUALITÉ DE L'AUTO-ÉVALUATION

La qualité de l'auto-évaluation est décisive ; ses résultats sont utilisés par le Comité de responsabilité sociale et rendus publics par le Rapport de développement durable.

Techniquement, les auto-évaluations sont reportées dans l'outil de *reporting* du contrôle interne DANgo. Les évaluations se font selon quatre niveaux (de 1 à 4) en fonction de critères définis au préalable pour l'ensemble des entités du Groupe.

Au niveau de chaque filiale, le directeur des Ressources humaines et le directeur général sont nécessairement co-porteurs de ce projet et de la qualité de l'auto-évaluation, mais d'autres fonctions sont également concernées : la qualité, l'environnement, les achats, les relations humaines, le contrôle interne...

Le département Développement durable contrôle la qualité de ces auto-évaluations soit à distance, soit en participant à des audits internes.

#### L'AUDIT DE LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La particularité de l'organisation de l'audit interne chez Danone est le *co-sourcing* de l'activité d'audit de terrain confiée à un cabinet (KPMG-Audit, qui, bien entendu, n'est pas commissaire aux comptes). Ce sont donc des équipes mixtes Danone-KPMG qui réalisent les missions d'audit de la méthodologie « Danone Way ».

La première étape concerne l'élaboration du plan d'audit annuel. La règle générale est d'intégrer l'audit de la démarche « Danone Way » dans tous les audits standards réalisés dans les filiales. Ainsi, la couverture des sujets faisant l'objet d'un suivi est désormais intégrée aux programmes de travail, au même titre que l'audit financier, l'audit des achats ou l'audit de la production... (3).

(3) Cependant, un audit spécifique informatique n'inclura en général pas l'audit interne « Danone Way », pour des raisons de compétences techniques.

La phase de préparation constitue un élément clé de la réussite. L'éventail des sujets traités est très large, si bien que seule une préparation en amont très approfondie permettra d'obtenir les rendez-vous et la documentation idoines permettant d'aboutir à une conclusion. De plus, ce type d'audit étant encore souvent une première, pour les filiales auditées (à l'inverse des activités finances ou achats), la phase de préparation permet d'expliquer aux futurs audités les objectifs, la méthodologie et le *scope* couvert.

Pour intégrer au début de 2008 ces nouveaux sujets à nos programmes d'audit, nous avons commencé par des audits pilotes avec des équipes mixtes composées d'auditeurs spécialisés en développement durable et d'auditeurs « standards ». Une formation spécifique a été suivie, portant notamment sur les aspects environnementaux.

Une des difficultés de ce type d'audits réside dans la variété et la multitude d'interlocuteurs qu'il est nécessaire de rencontrer pour valider des processus qui rassemblent différentes compétences et connaissances de divers départements. Pour faciliter ces audits, le rôle du contrôleur interne est fondamental puisqu'il est garant de la qualité de l'ensemble du *reporting* dans l'outil de contrôle interne, dont font partie les politiques et indicateurs de « Danone Way ». Il a donc déjà (en théorie) rassemblé les documents et assuré la qualité du *reporting* de Développement durable. La collecte de ces documents est essentielle (comme dans tout audit) pour valider nos travaux ; la nouveauté réside dans le fait que les interlocuteurs « Développement durable » ne sont pas des « habitués » des audits et que la pédagogie et la formation dispensées durant ces audits sont des éléments clés de réussite.

L'ultime étape de ce processus d'audit avant l'émission de la certification par KPMG consiste à revoir au niveau *corporate* la consolidation correcte des données portant sur des indicateurs sélectionnés pour toutes les filiales évaluées. Cette validation technique, proche d'une consolidation financière, assure la qualité du processus de remontée des informations.

Il est important de souligner que les enjeux de ces audits sont multiples :

- Le Groupe étant très international et décentralisé, le siège se repose beaucoup sur la qualité des auto-évaluations en provenance des filiales. Les audits permettent de statuer sur le degré de confiance que l'on peut avoir vis-à-vis de ces auto-évaluations.

- La réussite du projet « Danone Way » dépend de la capacité de la filiale à mener et coordonner les différentes initiatives au niveau de supervision adéquat ; l'audit va donc évaluer la qualité de la gestion de projet (responsabilité locale, participation du management, chef de projet, réunion d'avancement, responsabilité du management sur la qualité de l'auto-évaluation et impact sur les bonus des managers).

- Les filiales ont la responsabilité de l'élaboration des plans d'action décidés à la suite de l'audit et des

recommandations qui en découlent. La qualité des plans d'action à mettre en œuvre est également sous revue (objectif à atteindre, délais requis, manager responsable, actions et moyens à mettre en œuvre pour arriver à l'objectif).

Au total, la philosophie de ces audits repose sur un postulat qui constitue la force de cette démarche : les filiales, par le biais de leur auto-évaluation, s'approprient les fondamentaux « Danone Way » et identifient leurs forces et leurs axes d'amélioration. Avec l'aide de la mission d'audit, elles définissent et mettent en place des plans d'action *ad hoc*. Un des principes de *leadership* de Danone, l'« Empowerment/Responsabilisation », se trouve ainsi au cœur de la démarche de contrôle et d'audit.

---

#### LE CAS SPÉCIFIQUE DU FONDS « DANONE ÉCOSYSTÈME »

En 2009 a été créé le Fonds « Danone Écosystème », dont la vocation est de soutenir des projets créateurs d'emplois durables dans l'« écosystème » de Danone, c'est-à-dire dans l'ensemble des activités qui dépendent directement de celle du Groupe : producteurs agricoles, fournisseurs, distributeurs, territoires autour des établissements... Le projet de création de ce Fonds a été approuvé par un vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2009. Doté de 100 millions d'euros, il a commencé à fonctionner à la fin de 2009 en finançant les premiers projets agricoles et de distribution.

Le Fonds participe au développement de projets avec des partenaires locaux, souvent des ONG (organisations non gouvernementales). Les contrats signés avec ces organismes locaux prévoient une clause d'audit laissant à tout moment la possibilité de lancer localement un audit pour vérifier la conformité de l'utilisation des fonds avec l'objet du contrat. Ces audits agissent aussi bien en préventif qu'en curatif en matière d'utilisation des moyens mis à disposition.

---

#### CONCLUSION : L'AUDIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EST UTILE... ET EST AUSSI GRATIFIANT POUR LES ÉQUIPES D'AUDIT

Lancée en 2001 et mise à jour en 2007, la démarche « Danone Way » est un élément clé de la stratégie de développement durable de Danone. Avec l'objectif ambitieux d'assurer le respect des critères fondamentaux de développement durable par l'ensemble des filiales, elle apporte la fiabilité nécessaire à la bonne gestion de la performance extra-financière. Cette attention portée aux résultats sociétaux nous apparaît particulièrement nécessaire dans un contexte économique instable.

Les audits de la démarche « Danone Way » aboutissent, entre autres choses, à un avis externe publié dans le rapport technique du développement durable, qui confirme que les données sociales et environnementales du rapport ont été établies conformément au référentiel « Danone Way ».

Du point de vue interne des équipes d'audit, la décision d'auditer la démarche de développement durable de Danone comporte deux atouts majeurs.

D'une part, elle donne une nouvelle visibilité et une crédibilité accrue à cette démarche aux yeux des services compétents en matière de ressources humaines, de qualité, de production, d'environnement ainsi que dans le domaine réglementaire ; d'autre part, il s'agit de sujets innovants et « aspirationnels », qui motivent les équipes et donnent une image moderne de ce métier passionnant qu'est l'audit.

# Conclusion

## Eclairer les choix, évaluer leurs conséquences

Il y a lieu de se réjouir de la montée en puissance des préoccupations sociétales et environnementales à laquelle nous sommes en train d'assister, notamment au sein des entreprises.

Mais cette montée en puissance soulève de multiples défis... En particulier, comment faire pour que les sujets environnementaux et sociétaux, malgré leur complexité intrinsèque et les passions qu'ils suscitent, soient traités avec le maximum de pertinence ?

Cette question se trouve bien entendu posée au sein des entreprises. Mais elle l'est également au sein de l'État, qui a une responsabilité en la matière (une responsabilité directe lorsqu'il s'agit de lui-même ou d'entreprises publiques, et indirecte lorsqu'il s'agit d'entreprises privées).

Nous essayerons d'apporter ici quelques éléments de réponse qui mettent en avant ce que peuvent apporter la recherche, des expertises pointues et multidisciplinaires, des processus de gouvernance complets et cohérents au sein des entreprises, la mutualisation des expériences, la formation, l'information et le débat.

par Charles COPPOLANI\* et Pascal FAURE\*\*

\* Chef du Service du Contrôle général économique et financier (CGÉFi) - Ministères chargés de l'Economie et du Budget.

\*\* Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) - Ministère chargé de l'Economie.



**Le rouge prime l'expert...**  
(le président Mao)



**... mais on n'a jamais  
réparé un robinet  
en lui jetant  
un regard impérieux.**  
(le philosophe Alain)



Photos : D. R.

**Il faut veiller à la qualité du dialogue entre décideurs et experts.**

CHARLES COPPOLANI ET PASCAL FAURE

#### LE COUPLE FORMÉ PAR LE DÉCIDEUR ET L'EXPERT, ET UNE PREMIÈRE DOUBLE CONVICTION

Le présent article repose tout d'abord sur une double conviction :

- Dans la vie des organisations, il y a une place pour des décisions qui reposent sur des paris permettant de surmonter le caractère incomplet de l'information, sur des considérations d'opportunité, sur l'appréciation de facteurs d'acceptabilité sociale et politique... Ces décisions comportent une part subjective ou intuitive. Elles sont irréductibles à des processus qui reposeraient sur l'intervention de « machines à calculer », sur la seule « rationalité raisonnante »...
- Il reste qu'*ex-ante* les décisions gagnent à être autant qu'il est possible éclairées par une analyse rationnelle ; par ailleurs, *ex-post*, une évaluation de leurs conséquences est primordiale pour assurer la nécessaire rétroaction et adapter les décisions.

#### LE COUPLE FORMÉ PAR LE CITOYEN ET L'EXPERT, ET UNE DEUXIÈME DOUBLE CONVICTION

Toutefois, dans les sociétés occidentales d'aujourd'hui, on ne saurait prétendre restreindre l'échange au

seul couple formé par le décideur et l'expert. Le citoyen est en effet largement incontournable.

L'implication du citoyen constitue une espèce de « *licence to operate* » et donne de la force aux orientations prises (ou, si nous voulons éviter les termes anglais, nous dirons qu'à défaut d'une unanimité impossible, un certain consensus facilite la conduite d'une action d'envergure). L'implication du citoyen constitue également une condition de la satisfaction de celui-ci (nous pourrions dire, une condition de son bonheur...) (1).

Cette implication s'accompagne toutefois de difficultés. La première de celles-ci est sans doute le fait que la notion de citoyen se décline, en réalité, sous de multiples formes : il y a le citoyen *stricto sensu*, élément du corps civique et politique ; il y a aussi le salarié de l'entreprise, le militant de l'association, le consommateur de services (marchands ou collectifs), l'épargnant... Il en résulte des attentes multiples et potentiellement contradictoires (y compris chez une même personne...) et la difficulté d'avoir une vision synthétique et cohérente. Un deuxième facteur de difficultés est constitué par une tendance à la myopie qui

(1) Dans la « pyramide des besoins » de Maslow, on connaît l'importance que peut revêtir, dès lors que certains besoins basiques sont satisfaits, le désir d'implication et de participation (même modeste) à l'amélioration du monde.



**Il faut veiller à la qualité du dialogue entre experts et citoyens.**

rend difficile la perception de ce qui est éloigné, dans le calendrier ou dans l'espace. Et à cela s'ajoute, bien entendu, la complexité intrinsèque des problèmes.

Ici aussi, face à ces constats, nous mettrons en avant une double conviction :

- Il faut reconnaître la réalité et la légitimité des attentes du citoyen.
- L'expert peut et doit jouer un rôle utile, notamment en élargissant le champ de vision, en éclairant les contradictions et en proposant des synthèses.

#### UNE ATTENTE PARTICULIÈRE SE MANIFESTE VIS-À-VIS DE L'ÉTAT

Les deux doubles convictions que nous avons exprimées valent pour toute organisation. Elles valent donc notamment pour les entreprises et pour l'État, lorsque celui-ci assume ses missions en matière d'administration générale, de défense, d'enseignement...

Mais, de plus, l'État a un rôle spécifique vis-à-vis de la société et notamment des entreprises, lorsqu'il mobilise ses moyens pour prescrire ou interdire, ou, plus subtilement, pour encourager ou décourager... Il doit être le porteur du très long terme, puisqu'en tant

qu'incarnation de la nation, il a vocation à survivre aux individus et à leurs projets. Et finalement, il constitue l'ultime recours face aux complexités et aux contradictions en tant que garant de l'intérêt général (ce qui le fonde en légitimité) et en tant que détenteur de la force (qui est censée permettre, si cela s'avère nécessaire, d'imposer l'intérêt général...).

En ce sens, le réchauffement climatique, la téléphonie mobile et ses ondes, les OGM, le recours aux diverses formes d'énergie, le transport de l'électricité, les nanotechnologies, la lutte contre la grippe aviaire, le poids de la dette transmise aux générations futures... constituent des enjeux économiques, des enjeux sociaux ou environnementaux... et aussi des « affaires d'État », dans la mesure où des arbitrages éclairés et éclairants sont attendus de ce dernier (2).

(2) Cette mise en avant de l'État n'exclut pas les rôles de ses démembrés (comme telle ou telle académie, autorité ou agence), des collectivités territoriales ou des instances de l'Union européenne. En fait, il y a même une « ingénierie institutionnelle » qui peut prendre en compte la diversité des acteurs et doit permettre d'organiser au mieux, pour ce qui est du discours et de l'action des Pouvoirs publics, la sincérité, la rapidité, l'exactitude, la précision, la pertinence et la crédibilité.

## LES CORPS D'INSPECTION ET DE CONTRÔLE ONT UN RÔLE À JOUER

Face au besoin d'éclairer et face, en particulier, à la double exigence d'évaluer *ex-ante* et *ex-post*, les corps d'inspection et de contrôle jouent un rôle notable (3).

Ce rôle se concrétise sur plusieurs plans :

- la préparation de l'avenir à moyen et long terme (nous sommes ici dans le champ des rapports aux ministres visant à préparer et fonder les grandes orientations publiques) ;
- l'intervention rapide, où les délais tendus ne doivent pas faire obstacle à la pertinence (nous sommes ici dans le champ de l'inspection, de l'audit, du conseil, du rapport visant à traiter une difficulté ponctuelle...) ;
- l'accompagnement, au jour le jour, de l'action publique (il s'agit ici du rôle quotidien qui est assumé au titre du contrôle économique et financier des organismes publics, de l'exercice des fonctions d'administrateur, etc.) ;
- l'échange avec les « parties prenantes » à un problème donné ou, plus généralement, avec ceux que nous avons appelés les citoyens (lorsque les rapports destinés aux décideurs sont rendus publics, il y a là un exemple à la fois traditionnel et modeste de contribution à cet échange).

Assumer ce rôle suppose des compétences, de la rigueur, du courage, le talent pour démêler ce qui est complexe et exprimer l'essentiel, la capacité à comprendre les logiques des acteurs, un attachement résolu à l'intérêt général... Ces traits ne messient à personne ; chez les membres des corps d'inspection et de contrôle, ils peuvent être les fondements d'une sorte de magistrature technique, économique et financière. Ce rôle des corps d'inspection et de contrôle est sans doute particulièrement notable en matière d'enjeux sociétaux et environnementaux, ainsi que d'enjeux économiques : nous allons voir qu'en effet, ces différents enjeux présentent entre eux des articulations complexes.

(3) Le rôle potentiel de ces corps peut être illustré par leurs textes fondateurs. Ainsi, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (le CGIET) a notamment pour objet de « *procéder à l'évaluation des politiques publiques menées dans les secteurs [...relevant de sa compétence] et à l'évaluation des actions des organismes qui mettent en œuvre ces politiques* » et peut « *prendre l'initiative de présenter aux ministres intéressés toutes propositions et recommandations* » (cf. le décret n°2009-64 du 16 janvier 2009). Quant aux membres du Contrôle général économique et financier (le CGÉFi), ils assument le rôle que leur confient de multiples textes en vue de l'évaluation des performances et des risques des organismes qu'ils contrôlent et, de façon plus générale, ils sont attentifs à leur mission « *de contrôle et d'inspection dans le domaine économique et financier, d'audit, d'évaluation, d'étude et de conseil en vue de l'amélioration de la gestion publique [...]* » (cf. notamment les décrets n°55-733 du 26 mai 1955 et n°2005-436 du 9 mai 2005).

## LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX S'ARTICULENT SOUVENT AVEC D'IMPORTANTES ENJEUX ÉCONOMIQUES

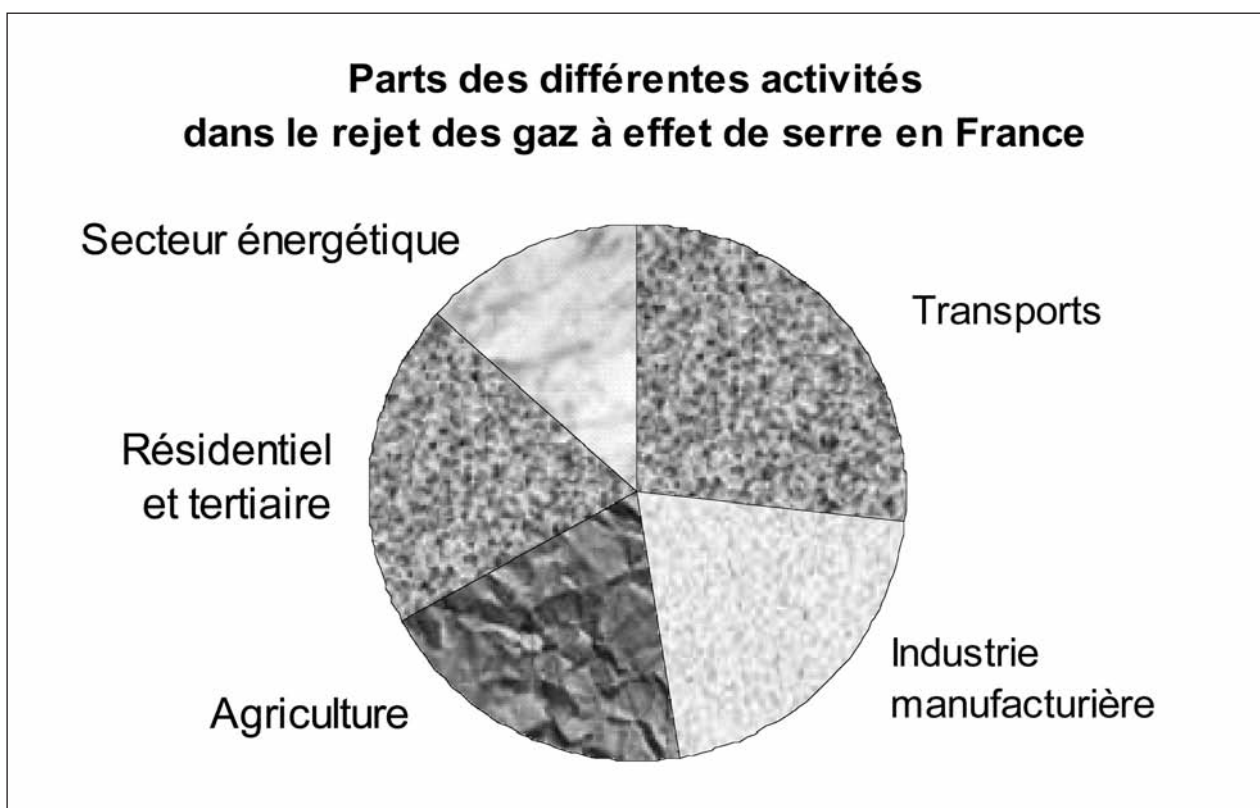
L'articulation des enjeux environnementaux avec les enjeux économiques peut être illustrée par la lutte contre l'effet de serre. Rappelons, tout d'abord, la loi du 3 août 2009 visant la mise en œuvre du premier « Grenelle de l'Environnement » : « [...] *Est confirmé l'engagement pris par la France de diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050 en réduisant de 3 % par an, en moyenne, les rejets de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, afin de ramener à cette échéance ses émissions annuelles de gaz à effet de serre à un niveau inférieur à 140 millions de tonnes équivalent de dioxyde de carbone* »(4).

On peut d'emblée percevoir l'ambition de l'effort : dans l'hypothèse (qu'il s'agit, bien entendu, de démentir...) suivant laquelle les diverses activités humaines ne verraient pas diminuer leurs émissions unitaires, le niveau de rejet visé pour 2050 correspondrait, pour chaque Français, à la possibilité de chauffer au fioul un appartement de 30 m<sup>2</sup>, ou de parcourir 11 000 km en voiture, ou d'effectuer un aller-retour Paris-New York en avion, ou encore de manger 300 g de bœuf par jour..., tous ces choix étant exclusifs l'un de l'autre, puisque chacun suffirait, à lui seul, à épuiser le volume de rejets autorisé ! (cf. notamment les données de [1]).

## L'OPTIMISATION DE L'EFFORT PEUT PASSER PAR LE RECOURS À DES OUTILS SOPHISTIQUÉS

Dans ce contexte, des solutions originales permettent parfois d'optimiser l'effort. En vue de l'efficacité, le dispositif des « droits d'émission » des gaz à effet de serre combine ainsi une volonté politique en faveur de l'environnement et le recours à certains mécanismes de marché. La France s'est engagée, dans le cadre du Protocole de Kyoto, à ne pas augmenter le volume de ses émissions au-delà du niveau constaté en 1990 (il s'agit d'une étape dans le processus plus ambitieux évoqué plus haut). Elle est ainsi devenue détentrice de droits d'émission correspondant à 564 millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an, pour les cinq années de la période 2008-2012. L'État doit s'assurer que le total des émissions ne dépassera pas l'ensemble de ces droits et qu'en cas de dépassement, il sera en mesure d'acquiescer les droits d'émission correspondants ; il peut aussi, éventuellement, mettre en vente une par-

(4) La loi n°2005-781 du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique avait déjà indiqué : « *La lutte contre le changement climatique est une priorité de la politique énergétique qui vise à diminuer de 3 % par an en moyenne les émissions de gaz à effet de serre de la France* ».



**Graphique 1 :** Parts des différentes activités dans le rejet des gaz à effet de serre en France.

tie des droits non utilisés ou les conserver pour l'avenir. Il lui revient, enfin, d'allouer des droits aux installations industrielles relevant du Plan national d'attribution de quotas (662 millions de tonnes, sur l'ensemble des cinq années considérées).

#### LA DÉCISION SUPPOSE SOUVENT DES EXPERTISES POINTUES ET MULTIDISCIPLINAIRES... ET QUELQUES QUALITÉS MORALES.

Cette importante et délicate gestion par l'État de ses « actifs carbone » a fait l'objet, dès 2008, des analyses et propositions utiles, à la suite d'une demande que les ministres concernés avaient formulée conjointement auprès du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, du Conseil général de l'environnement et du développement durable et de l'Inspection générale des Finances [2] (5). De fait, des quotas ont été attribués à quelque 1 100 sites industriels français, des quotas ont été réservés pour de nouveaux sites et un marché des quotas fonctionne ; prochainement, les quotas ne seront plus attribués gratuitement, mais vendus aux enchères.

(5) Ou, si nous respectons l'organisation et les dénominations de l'époque, auprès du Conseil général des Mines, du Conseil général des Ponts et Chaussées, de l'Inspection générale de l'Environnement et de l'Inspection générale des Finances.

Le recours aux compétences de divers corps d'inspection et de contrôle reflète le caractère multidimensionnel des problèmes : même si une instance a su capitaliser des expériences et sait travailler de façon collégiale, il serait parfois dangereux de penser que cette instance est capable de tout appréhender dans des délais courts !

Le recours à l'expertise peut être d'autant plus opportun qu'il est parfois nécessaire d'aller à l'encontre des idées reçues et d'appréhender la vraie complexité de la réalité. Cela suppose des compétences. Rappelons également l'importance de l'impartialité, de l'objectivité et de la rigueur.

Illustrons notre propos avec le développement des technologies de l'information et de la communication (les TIC). Il est inutile de souligner l'apport qu'elles représentent pour notre société ; en particulier, lorsqu'elles sont utilisées dans un esprit de développement éco-responsable, elles engendrent des gains largement supérieurs à leur coût, pour ce qui est de la consommation énergétique. Il convient toutefois de noter qu'elles ne constituent pas une panacée face aux problèmes du développement durable. La fabrication d'un micro-ordinateur engendre les mêmes rejets de CO<sub>2</sub> que le fait de parcourir 7 500 km en voiture [1]. De même, les grands « centres serveurs » sont très énergivores... ; ainsi, une consultation sur Internet ne relève pas d'une économie purement dématérialisée et sans rejets ! C'est dans ce contexte que le ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi a suscité, à

la fin de 2008, la création d'un groupe de travail du CGIET consacré au thème « *Développement éco-responsable et technologies de l'information et de la communication* ». Les recommandations que ce groupe de travail a remises visent à la fois le développement des TIC au service d'une activité efficiente et éco-responsable, et la diminution de leur empreinte environnementale [3].

### LES QUESTIONS SOCIÉTALES SUSCITENT SOUVENT DES DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES ET APPELLENT UNE VISION LARGE

Les questions sociétales sont tout particulièrement marquées par la difficulté à concilier certains points de vue, à identifier les rapports de cause à effet les plus opérants, à mesurer l'efficacité de l'action...

Illustrons notre propos. Il y a certes un consensus pour que les Pouvoirs publics promeuvent la cohésion sociale et l'égalité des chances dans les quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville. Le financement nécessaire est assuré notamment par l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (l'Acscé) (6). Pour l'évaluation et le pilotage de l'action, il convient bien entendu d'écarter les *a priori* du type « *puisque les difficultés subsistent dans les banlieues, il est établi que les efforts sont inutiles* », ou « *puisque les difficultés subsistent dans les banlieues, c'est que l'on n'y met pas assez de crédits* »...

Mais au-delà de ces *a priori* simplistes, comment évaluer l'intérêt des actions ? Faute de schéma préétabli qui définirait de façon sûre les actions les plus pertinentes, il faut sans doute multiplier les expériences en reconnaissant un droit à l'erreur, puis essayer d'établir le bon lien de cause à effet entre tel et tel type d'actions menées et les résultats obtenus (sachant que des éléments de contexte peuvent avoir un effet considérable, positif ou négatif).

Mais cela suppose que la situation consécutive à l'action soit précisément connue. On se heurte alors à d'autres difficultés : les acteurs effectifs de l'action financée sont en général des associations, qui sont très diverses et qui ne sont pas en mesure de maîtriser tous les aspects de la mesure de leurs résultats (7).

(6) L'Acscé bénéficie pour ce faire d'environ 500 millions d'euros de crédits d'État par an.

(7) L'État se trouve d'ailleurs lui-même placé face à une contradiction : il développe une exigence de mesure de la performance des deniers publics, mais à l'inverse, pour simplifier les relations avec les usagers de l'Administration (ce qui était utile à de multiples égards), l'État a normalisé et considérablement allégé les justifications susceptibles d'être demandées à l'ensemble des associations qu'il subventionne (cf. la circulaire du Premier ministre en date du 24 décembre 2002). Par ailleurs, la notion même de subvention (par opposition à la notion de marché) suppose qu'il n'y ait pas pour les Pouvoirs publics de contrepartie directe au crédit versé, ce qui peut gêner la mesure des résultats de l'action subventionnée (cf. la circulaire du 3 août 2006 relative à l'application du Code des marchés publics).

Face à ce qui ressemble à la quadrature du cercle, le Contrôle général économique et financier (CGÉFi), dans son action quotidienne de contrôle et d'accompagnement des organismes publics, a pu concourir à la conception et à la mise en œuvre de certains progrès : citons notamment la « mise en programme » (les actions des associations peuvent alors s'insérer dans un programme comportant des types préétablis d'objectifs), le développement de « systèmes d'information » permettant le recueil et le traitement cohérent des données fournies par les associations, le contrôle et l'audit des données ainsi fournies (8)...

En sus de la dimension technique de ces mesures, la capacité de partager des méthodologies, la dimension relationnelle et la persévérance sont évidemment cruciales [4].

### AU SEIN DES ORGANISMES, LES ORIENTATIONS SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES GAGNENT À RELEVER DE PROCESSUS DE GOUVERNANCE COMPLETS ET COHÉRENTS

La gouvernance des associations est évidemment simplifiée en raison même de leur nature et du caractère souvent limité des enjeux qu'elles traitent.

Il n'en reste pas moins que la gouvernance des organismes mérite une grande attention dès lors que les enjeux sont lourds. L'utilité de processus de gouvernance complets et cohérents est une leçon que les Contrôleurs généraux peuvent dégager de l'expérience qu'ils ont acquise en assurant le contrôle économique et financier de l'État (que ce contrôle soit exercé auprès d'entreprises comme EDF, d'établissements publics comme l'INPI ou d'associations comme l'Afnor...). De façon générale, si une orientation stratégique semble opportune, elle gagne à faire l'objet d'un bon « chaînage » entre les divers processus de la gouvernance :

- pour chaque organisme public, cette orientation pourra être prise en compte parmi les objectifs et indicateurs définis par un contrat avec l'État ou par une lettre de mission adressée aux dirigeants de l'organisme. Lorsque l'organisme est un « opérateur de l'État », l'orientation considérée pourra s'articuler avec les objectifs et indicateurs prévus par la Loi de finances ;
- pour les organismes publics et privés, un débat de qualité au sein de leur conseil d'administration fait bien entendu partie d'une bonne gouvernance ;
- la fixation d'une orientation se révélera d'autant plus efficace que la rémunération des dirigeants sera cou-

8) Signalons que, sur la question de l'évaluation de l'action des associations subventionnées, le Contrôle général économique et financier a prolongé son action par diverses propositions, le champ de la réflexion pouvant parfois être inattendu : il touche notamment la transposition de textes communautaires, comme la Directive « Services » 2006/123/CE (avec, en particulier, la question du mandat que les Pouvoirs publics peuvent donner pour la mise en œuvre de certains services d'intérêt général).

plée avec les objectifs et indicateurs traduisant cette orientation ;

- l'efficacité sera encore accrue si l'organisme élargit ce dispositif à la fixation des rémunérations de ses cadres, voire s'il peut intégrer les objectifs considérés au sein d'un accord d'intéressement (qui traduira l'adhésion des personnels et la renforcera).

Au total, on voit bien la force que les orientations sociétales et environnementales peuvent prendre si, en sus de leur pertinence intrinsèque, il y a cohérence des démarches et implication de toutes les parties.

### LA DIFFUSION DES EXPÉRIENCES ET LA RÉFLEXION COLLECTIVE PEUVENT APPORTER BEAUCOUP

Il reste qu'une action au coup par coup, organisme par organisme, ne saurait suffire : il convient de mutualiser les expériences. Il en va ainsi pour les entreprises (qui, du coup, se réunissent et échangent, comme le montrent divers témoignages publiés dans ce numéro de *Réalités Industrielles*).

Il en est de même au sein de l'État. C'est pourquoi le CGÉFi a fédéré en 2009 ses missions de contrôle au sein de secteurs plus vastes. Citons un exemple de réflexion menée dans ce cadre... : on connaît la circulaire du Premier ministre en date de décembre 2008 intitulée *Exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics* ; les Missions relevant du Secteur « Territoires et développement durable » ont entrepris en 2010 d'évaluer l'impact budgétaire de cette circulaire sur certains des organismes publics qu'elles contrôlent et de mettre ce coût en rapport avec les résultats obtenus.

Le décloisonnement doit aller au-delà des secteurs : au sein du CGÉFi, les sections permettent de faire converger les expériences que les contrôleurs généraux développent dans leurs multiples « métiers » (le contrôle économique et financier, le contrôle financier, l'audit et l'inspection, le conseil...). C'est, par exemple, dans ce cadre qu'en 2009, le Contrôle général a formalisé ses réflexions sur la définition et la mesure de la performance dans la sphère publique (cette performance incluant, bien entendu, les aspects sociétaux et environnementaux...) [5]. La même démarche de collégialité et de partage est également développée par les sections du CGIET (avec ses sections « *Technologies et société* », « *Sécurité et risques* », etc.).

### DES ACTIONS SONT NÉCESSAIRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE

Mais la mutualisation et la formalisation des expériences ne sont pas tout... La nécessité d'actions de

recherche est évidente pour mieux cerner les multiples aspects des problèmes environnementaux et sociétaux : on sait, par exemple, que tout n'est pas connu en ce qui concerne les « pluies acides », le trou dans la couche d'ozone, le réchauffement climatique, ... Une meilleure compréhension des phénomènes pourra progressivement permettre de meilleures décisions.

Soulignons que la science économique est elle aussi interpellée. Par exemple, lorsque les Pouvoirs publics ont été amenés, ces dernières années, à estimer le coût supporté par La Poste au titre du « service universel » ou de l'aménagement du territoire, la première question qui s'est posée n'était pas celle du calcul effectif, mais se trouvait en amont : il s'agissait de la question des concepts et des méthodes susceptibles d'être imaginés pour arriver à un résultat qui fasse sens et suscite un bon niveau d'adhésion (cf., par exemple, [6]).

De façon générale, la « monétarisation », telle qu'elle a été évoquée dans l'article d'introduction du présent numéro de *Réalités Industrielles* [7], constitue une voie qui s'impose pour introduire plus de rationalité dans les choix, mais qui se heurte, parfois, à d'importantes difficultés...

Prenons l'exemple de la diversité biologique. La Conférence de Nagoya a constitué en octobre 2010 un beau succès en permettant l'adoption d'un plan stratégique assorti d'objectifs, en mettant en place des financements, en fixant des règles. Mais comment apprécier la valeur de la biodiversité ? On peut penser qu'une atteinte à la biodiversité a pour coût le budget précédemment dépensé pour gérer les biens naturels détruits, ou le budget nécessaire à la restauration de ces biens, ou encore un forfait résultant de la jurisprudence... (9). Mais ces méthodes ne peuvent pas toujours être mises en œuvre (10). Surtout, elles sont marquées par une tautologie : l'évaluation qui résulte de ces méthodes est celle qui se trouvait sous-jacente à des choix antérieurs ; elles ne font donc que répéter des évaluations passées ; dès lors, le risque est grand que l'évaluation ne finisse par avoir pour seul fondement véritable l'autorité d'anciens préjugés...

Une voie de progrès consisterait à approcher la valeur de la biodiversité et des différents écosystèmes en estimant la valeur économique des services qu'ils rendent (ce qui serait d'ailleurs une estimation par défaut, puisqu'elle négligerait les dimensions non économiques). De nombreux travaux ont été entrepris en ce sens, mais beaucoup reste à faire ! (cf., par exemple, [8] et [9]).

En tout état de cause, faute de savoir toujours estimer la valeur de tel ou tel enjeu sociétal et environnemental, le minimum possible semble être de chercher à

(9) Signalons, par exemple, qu'à la suite du naufrage du pétrolier Erika, le Tribunal correctionnel de Paris a prévu le versement de 5 euros par oiseau mort à une association nationale de protection des oiseaux.

(10) Il n'y a, par exemple, jamais eu de budget visant la préservation du dodo et il ne peut évidemment plus y avoir de budget visant sa renaissance...



Photo : JB

CHARLES COPPOLANI ET PASCAL FAURE

**Il a été estimé que les forêts françaises rendaient des services d'une valeur comprise entre 500 et 2 000 € par hectare et par an (soit plusieurs fois la valeur de la collecte du bois).**

faire apparaître clairement le coût des actions engagées en faveur de cet enjeu. On retrouve ici nos deux convictions initiales : il peut y avoir une part irréductible de choix politiques... mais encore faut-il éclairer ces choix !

#### DES FORMATIONS DOIVENT ÊTRE CONÇUES

Face à la complexité des problèmes, des formations sont nécessaires. Dans son rôle de tutelle des Écoles des Mines, le CGIET a ainsi encouragé la création en 2009, au sein de Mines ParisTech, de deux nouveaux masters spécialisés destinés à des cadres en activité : il s'agit du master *Management de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et du développement durable* (conçu avec la Cegos) et du master *Facteurs humains et organisationnels du management de la sécurité industrielle* (conçu avec l'ESCP). Dans le même ordre d'idées, au sein de l'École des techniques industrielles et des mines de Douai a été lancée, en 2009, l'option *Bâtiments à énergie positive*.

L'État ne saurait se dispenser d'appliquer à lui-même le besoin de formation qu'il a reconnu pour les entreprises et pour leurs cadres. Signalons que c'est dans cet esprit que le CGÉFi a mis sur pied, avec le ministère de l'Écologie et du Développement durable et avec l'Institut de la gestion publique et du développement

économique de Bercy, une formation destinée, dans un premier temps, aux Contrôleurs généraux, et, dans un deuxième temps, aux membres d'autres corps d'inspection et de contrôle : il s'agit de se donner les moyens de mieux apprécier et de mieux accompagner les stratégies que les organismes publics conçoivent en faveur du développement durable.

#### L'INFORMATION ET LE DÉBAT DOIVENT ÊTRE ENCOURAGÉS

Sur ces sujets complexes et facilement passionnés que sont les questions sociétales et environnementales, nul ne peut prétendre détenir une vérité exhaustive et absolue, et encore moins prétendre l'imposer aux autres. Nous sommes là, par excellence, face à des sujets où non seulement l'échange est nécessaire à l'émergence de la connaissance, mais où, de plus, il est nécessaire à la convergence des efforts.

Ce constat fonde la démarche suivie pour l'élaboration de la « stratégie nationale de développement durable 2010-2013 » : après avoir été soumise au Comité de suivi des « Grenelle de l'Environnement » et au Conseil économique, social et environnemental, cette stratégie a donné lieu à la consultation des représentants des collectivités territoriales, des entreprises, des salariés et de la société civile (notamment, des

Photo : MINEFI



**Le colloque organisé par le Contrôle général en février 2010 a été ouvert par Mme Pappalardo, Commissaire générale au Développement durable, et clôturé par Mme Lagarde, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.**

associations), ainsi qu'à une consultation sur Internet, avant d'être adoptée par un Comité interministériel du développement durable, d'être mise en œuvre, ministère par ministère (sous l'égide notamment des hauts fonctionnaires au développement durable) et de constituer un cadre de référence pour l'ensemble des acteurs, publics et privés.

C'est dans ce même esprit de réflexion collective et de partage que le CGÉFi a organisé en février 2010 un colloque intitulé : *Les nouveaux champs de la performance : enjeux environnementaux et sociétaux ; jusqu'où aller ?* Divers témoignages formulés lors de ce colloque ont d'ailleurs été repris et approfondis dans le présent numéro de *Réalités Industrielles*.

De même, le CGIET a considéré que la célébration, en 2010, de 200 ans d'histoire du corps des Mines devait comporter un important volet de réflexion prospective, qui a été marqué par des colloques consacrés à l'économie numérique et à l'énergie, et qui a accordé une place importante aux préoccupations sociétales et environnementales. On notera également que, dans son rôle de tutelle des *Annales des Mines*, le CGIET peut se réjouir de certains thèmes récemment choisis pour des numéros des séries *Réalités Industrielles* et *Responsabilité & Environnement*, tels que « L'éco-conception » ou « Les leviers économiques et financiers du développement durable ».

Et aujourd'hui, par notre article conjoint qui conclut le présent numéro de *Réalités industrielles*, nous

sommes heureux d'illustrer, non seulement l'importance que mérite une juste attention aux questions sociétales et environnementales, mais aussi la conviction que cette attention appelle des regards croisés, des démarches partenariales et des approches multi-catégorielles !

#### BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ademe, *Bilan Carbone*, Paris, 2010.
- [2] Inspection générale des Finances, Conseil général de l'environnement et du développement durable, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, *Rapport sur la gestion des « actifs carbone » de l'État*, ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement et ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, juillet 2008.
- [3] PETIT (M.), BREUIL (H.) & CUEUGNIET (J.), *Développement éco-responsable et technologies de l'information et de la communication*, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie), Paris, septembre 2009.
- [4] BUISSON (CL.), *Comment mesurer la performance d'un organisme qui n'agit pas par lui-même, mais fait faire ? Le cas particulier du recours aux associations*, in



« Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique (recueil des contributions) », Contrôle général économique et financier, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, 2010.

[5] Contrôle général économique et financier, *Définir et mesurer la performance pour mieux piloter l'action publique (synthèse)*, ministères chargés de l'Economie et du Budget, Paris, 2009.

[6] BOLDRON (F.), BORSENERGER (Cl.), JORAM (D.), LECOUC (S.) & ROY (B.), *Libéralisation & services publics – Économie postale*, Ed. Economica, Paris, 2010.

[7] BATAIL (J.), « De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux », in *Réalités industrielles*, Paris, mai 2011.

[8] CHEVASSUS-AU-LOUIS (B.) & al, *Approche économique de la biodiversité et des services liés aux écosystèmes ; contribution à la décision publique*, Centre d'analyse stratégique, Paris, avril 2009.

[9] TUTENUIT (Cl.) & STEHLIN (C.), « Combien valent les escargots, lorsqu'ils ne sont pas de Bourgogne ? (la biodiversité : quelles valeurs ? et pour quelles décisions ?) », in *Responsabilité & Environnement*, Paris, avril 2009.

## BIOGRAPHIES DES AUTEURS

## Jacques BATAIL

Jacques BATAIL est ingénieur général des Mines et Chef de mission de contrôle économique et financier aux ministères chargés de l'Économie et du Budget.

Il a été notamment Directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement à Strasbourg (1984-1990), Directeur à l'Anvar (Agence nationale de valorisation de la recherche) (1990-1995), Directeur du gaz, de l'électricité et du charbon au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et Commissaire du gouvernement auprès d'Électricité de France, Gaz de France, Charbonnages de France (1995-2001), Chef de la Mission de contrôle économique et financier auprès de la recherche appliquée (2001-2004) et Chef de la Mission de contrôle économique et financier auprès des ports, voies navigables et armateurs (2002-2008).

Depuis 2007, Jacques BATAIL préside la Section « Service public et marché » du Service du Contrôle général économique et financier. Depuis 2008, il dirige la Mission de contrôle auprès du groupe La Poste.

## Christian BRODHAG

Christian BRODHAG est directeur de recherche à l'École nationale supérieure des Mines de Saint-Étienne (France) au sein de l'Institut Henri Fayol consacré à la performance industrielle globale. Ingénieur civil des Mines et docteur ès sciences, il a été Délégué interministériel au Développement durable du gouvernement français (2004-2008).

Il préside le Conseil d'orientation de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie de Québec (IEPF), l'organisme de la Francophonie institutionnelle en charge de l'énergie, de l'environnement et du développement durable. Il présidait le réseau francophone de l'ISO 26 000.

Il préside l'Institut français de la performance énergétique du bâtiment de Bordeaux (IFPEB) et le Pôle national éco-conception initié par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Etienne.

Ses principaux articles sont en ligne sur son site : [www.brodhag.org](http://www.brodhag.org). Il est notamment l'auteur d'un Dictionnaire du développement durable (Editions de l'AFNOR pour la France, Editions Multimonde pour le Québec, 2004).

## Charles COPPOLANI

Charles COPPOLANI est, depuis 2006, Chef du Service du Contrôle général économique et financier (CGÉFi) - Ministères chargés de l'Économie et du Budget.

Nommé contrôleur d'État en 1993, il a dirigé notamment les missions de contrôle auprès de France Télécom, puis auprès d'EDF-GDF.

Auparavant, il a été directeur adjoint du Service juridique et de l'Agence judiciaire du Trésor devenue depuis la direction des Affaires juridiques des ministères économique et financier.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'Études supérieures de droit public, ancien élève de l'ENA, Charles COPPOLANI a exercé des fonctions d'enseignement à Sciences po et à Paris II.

Il a présidé le Comité d'audit du fonds international d'indemnisation des pollutions marines (FIPOL), d'octobre 2002 à octobre 2008, et est actuellement membre du Conseil d'administration de l'IFACI. Il vient d'être nommé Président de l'Observatoire des jeux.

## Jean-Philippe COTIS

Diplômé de l'ESSEC (1976-1979) et de l'ENA - Voie économique (1980-1982), Jean-Philippe COTIS est le Directeur général de l'Institut national de la Statistique et des Études économiques (Insee).

Il a assuré auparavant les fonctions, entre autres, de :

- Chef du Département des Affaires Économiques et d'Économiste en Chef, à l'OCDE (2002-2007) ;
- Directeur de la Prévision (1997-2002) ;
- Conseiller Technique (Macroéconomie, Finances publiques) au sein du Cabinet du Ministre de l'Économie et des Finances (1993-1994) ;
- Économiste au FMI, Département Europe (1986-1988).

Au titre d'autres activités, il a été :

- Président du Comité de Politique Économique de l'Union Européenne (2001-2002) ;
- Président du Groupe d'experts sur « l'Emploi, l'Innovation et la Productivité » (1995), puis Président du Groupe de Travail n°1 (1997-2002) de l'OCDE ;
- Président du Conseil d'Administration du Centre d'Études de l'Emploi (1994-2002) ;
- Responsable des Enseignements d'Économie à l'ENA (1992-2002) ;
- Professeur d'Économie (à l'ESSEC (1982-1986), à l'École des Mines (1989-1992) et à Harvard (1992)).

## Pierre-François COUTURE

Titulaire d'une licence de droit et diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration (promotion Simone Weil : 1972-1974), Pierre-François COUTURE est le Président de la Commission Nationale du Commerce Equitable (CNCE).

Son parcours professionnel est le suivant :

- de 1974 à 1979, administrateur civil à la direction du Budget du ministère de l'Economie et des Finances ;
- de 1979 à 1981, membre de la mission de contrôle économique et financier des entreprises pétrolières ;
- de 1981 à 1983, Conseiller technique au sein du cabinet du ministre délégué chargé du Budget ;
- de 1983 à 1984, Conseiller technique au sein du cabinet du ministre de l'Industrie et de la Recherche ;
- de 1984 à 1990, Directeur du gaz, de l'électricité et du charbon au ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du territoire ;
- de 1991 à 1996, Directeur du service public (1991-1993), puis Directeur à la direction générale des postes et télécommunications, chargé du service de la régulation des télécommunications (1993-1996), au sein du ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur ;
- de 1996 à 1997, Conseiller du Président de La Poste ;
- de 1991 à 1998, a été, en parallèle, Président du conseil d'administration de l'Ecole supérieure des PTT ;
- de 1997 à 1999, Conseiller spécial, chargé des Postes et des Télécommunications auprès du Secrétaire d'Etat à l'Industrie ;
- de 1999 à 2004, Président du directoire de l'Entreprise minière et chimique (EMC) ;
- en 2004, Contrôleur d'Etat, puis, en 2005, Contrôleur général économique et financier, Chef de la mission de contrôle Commerce, artisanat, services et professions libérales de 2005 à 2007, puis, depuis 2007, de la mission Conseil.

Pierre-François COUTURE est Officier de la Légion d'Honneur et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

## Philippe D'IRIBARNE

Polytechnicien et ingénieur général des Mines, Philippe d'IRIBARNE est Directeur de recherche au CNRS (Centre national de la recherche scientifique). Ses recherches sont consacrées à la diversité des cultures politiques et à l'effet de ces cultures sur la vie des entreprises et le management. Auteur de douze ouvrages dont *La logique de l'honneur*, 1989 (traduit en allemand, en chinois, en espagnol et en néerlandais ; en cours de traduction en arabe) ; *Cultures et Mondialisation*, 1998, *Le Tiers-monde qui réussit*, 2003 (traduit en anglais) ; *Penser la diversité du monde*, 2008 (en cours de traduction en arabe) ;

*L'épreuve des différences*, 2009 (en cours de traduction en chinois) ; *Les immigrés de la République*, 2010. Philippe d'IRIBARNE est Membre du Conseil scientifique de l'Agence française de Développement et du comité éditorial international du *International Journal of Cross Cultural Management*. Philippe d'IRIBARNE a occupé diverses fonctions au service de l'Etat, notamment au Secrétariat général de la Présidence de la République. Il est Docteur *honoris causa* de l'Université de Mons.

## Michel DOUCIN

Economiste et docteur en sciences politiques, ancien élève de l'ENA, Michel DOUCIN est diplomate de carrière tout en ayant exercé plusieurs missions hors de l'administration du Quai d'Orsay. Il a été, notamment, directeur régional des affaires culturelles de la région Aquitaine et secrétaire général du Comité de décentralisation de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale. En tant que diplomate, il a exercé des responsabilités à l'administration centrale en matière d'aide au développement et de politique de coopération culturelle. Il a été consul général en Italie et en Allemagne, secrétaire général du Haut Conseil de la Coopération Internationale (auprès du Premier Ministre) ainsi qu'Ambassadeur français pour les droits de l'Homme. Il a publié, entre autres, « Le guide de la liberté associative dans le monde » aux éditions de La Documentation Française (2007), « Les ONG, le contrepouvoir ? » aux Editions Toogezzer. Il est actuellement Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises, et professeur associé à l'Université Paris 11.

## François FATOUX

Ancien élève de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une Maîtrise de droit public, François FATOUX a été, de 1986 à 2000, Chef du service Protection sociale à la CFE-CGC (Confédération Générale des Cadres) en charge des questions de protection sociale.

Il est depuis juin 2000, Délégué général de l'ORSE, une association professionnelle dont il a contribué à la création.

Il a été :

- Chargé de cours sur le développement durable dans différentes grandes écoles ;
- Membre du Stakeholder Council du GRI (Global Reporting Initiative) de 2004 à 2006 ;
- Membre du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle.

Il est le coauteur de l'ouvrage « Patrons papas, paroles de 10 dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée » aux Editions Le Cherche Midi.

## Pascal FAURE

Pascal FAURE est Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

Il est membre du Conseil d'Administration de l'École Polytechnique, de l'École Normale Supérieure, de l'Institut Telecom, de La Poste, de la Française des jeux et de France Telecom.

Pascal FAURE a débuté sa carrière dans la R&D au sein des Laboratoires BELL (*Etats-Unis*), chez Apple Computer, puis au Centre National d'Études des Télécommunications (*France Telecom/CNET*) en tant que chef de projets dans le domaine de la sécurisation des communications et de la cryptologie.

De 1992 à 1995, il a travaillé au ministère du Budget sur les crédits de la politique informatique administrative. Il a ensuite été nommé conseiller technique en charge des affaires budgétaires, fiscales, emploi et aménagement du territoire au sein du cabinet du ministre du Tourisme, puis du ministre de l'Aménagement du territoire, de la Ville et de l'Intégration.

De 1997 à 2001, Pascal FAURE a occupé le poste de Directeur du développement, des affaires financières et d'adjoint à l'administrateur général du Groupe des Ecoles des Télécommunications. Il a alors été nommé directeur technique adjoint au ministère de la Défense. Il a, en parallèle, exercé les fonctions de Président de l'Association des Ingénieurs des Télécommunications de 2000 à 2006.

En 2007, Pascal FAURE est nommé Vice-Président du Conseil général des technologies de l'information et, depuis le 1<sup>er</sup> février 2009, il est Vice-Président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (*CGIET*), qui est issu de la fusion du Conseil général des Mines et du Conseil général des technologies de l'information.

Pascal FAURE est ingénieur général des Mines.

Il est Diplômé de l'École Polytechnique (X83) et de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris (88).

Pascal FAURE est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

## Teresa FOGELBERG

Teresa FOGELBERG est directrice générale adjointe de *Global Reporting Initiative* (GRI) ([www.gri.org](http://www.gri.org)), qui établit les normes les plus répandues dans le monde pour le *reporting* en matière de développement durable – également dénommé gouvernance environnementale et sociale.

Teresa FOGELBERG est présidente du Conseil de l'Ileia - le centre sur l'agriculture durable, lequel assure le secrétariat du réseau mondial AgriCultures network. ([www.leisa.info](http://www.leisa.info)). Elle est également membre du Conseil de l'IIED, l'Institut international de l'environnement et du développement ([www.iied.org](http://www.iied.org)). Elle est un membre actif de Worldconnectors ([www.worldconnectors.nl](http://www.worldconnectors.nl)), qui promeut les Pays-

Bas, dans toute leur diversité, comme un acteur global dans le monde. Elle est membre du Conseil d'administration de Cordaid, une des principales organisations néerlandaises pour le développement international ([www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl)), ainsi que du Conseil d'administration de WWF Pays-Bas ([www.wnf.nl](http://www.wnf.nl)).

En 2009 et 2010, Teresa FOGELBERG a été élue parmi les cent personnalités du développement durable aux Pays-Bas ([www.Trouw.nl/Groen/Nieuws/duurzamehonderd](http://www.Trouw.nl/Groen/Nieuws/duurzamehonderd)).

Teresa FOGELBERG a commencé sa carrière comme anthropologue à l'Université de Leyde aux Pays-Bas. Elle a passé 8 ans en Afrique pour l'Organisation internationale du travail et l'USAID (agence des États-Unis pour le développement international). Elle y a développé le réseau d'alerte sur la famine.

Elle a travaillé durant 18 ans comme diplomate et a été notamment directeur des départements « Femme et développement », « Recherche » et « Education » au ministère néerlandais des Affaires étrangères.

Elle a été présidente du groupe d'experts de l'OCDE sur le thème « Femmes et développement » et membre du Comité de surveillance du GCRAI, le groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (hébergé à la Banque mondiale, avec 60 gouvernements représentés).

Elle a été membre pendant 6 ans du Conseil d'administration de ICARDA : agriculture durable pour les régions sèches.

Au ministère néerlandais de l'Environnement, elle a été directrice du changement climatique et de l'industrie, et conseiller spécial pour les questions environnementales internationales.

Elle a été le chef de la délégation pour les négociations climatiques internationales des Nations Unies (présidence de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques), qui a abouti au protocole de Kyoto. En 2002, elle a été chargée de la coordination du secteur privé lors du Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg. D'origine suédoise, Teresa FOGELBERG est de nationalité néerlandaise et parle couramment le néerlandais, le français, le suédois et l'anglais.

## Marc FOSSIER

Marc FOSSIER est, depuis le 2 mars 2009, le Directeur Exécutif Responsabilité Sociale d'Entreprise du Groupe France Telecom-Orange, poste nouvellement créé.

Précédemment, Marc FOSSIER avait occupé différents postes au sein du Groupe France Télécom, qu'il a rejoint en 1988 en qualité de Chef du Service de l'Industrie au sein de la Direction des Affaires industrielles et internationales. Il est devenu Directeur du Cabinet du Président et du Directeur général, puis Directeur de la Division Publiphonie-Cartes, avant d'être nommé au Comité exécutif, en septembre 2000, comme Directeur exécutif chargé de la Branche

Services Fixes Grand Public et Directeur des Relations extérieures. Il était auparavant (depuis 2005) le Directeur Exécutif Technologies du Groupe (« Group CTO »), en charge de la stratégie technologique, de la normalisation et des processus d'innovation.

Après avoir débuté sa carrière comme ingénieur en études industrielles aux Etats-Unis, puis comme ingénieur de recherche en micro-électronique, Marc FOSSIER a rejoint l'administration française en charge du Développement industriel, avant de devenir, de 1986 à 1988, Conseiller technique au sein du Cabinet du ministre en charge de l'Education, de la Recherche et de la Technologie.

Marc FOSSIER est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

## Philippe HELLICH

Diplômé de l'ESCP Europe et du MBA de Harvard Business School, Philippe HELLICH débute sa carrière professionnelle en 1989 au sein de Renault Allemagne en tant qu'assistant du Directeur financier. En 1991, il intègre Accenture Benelux comme Consultant en Organisation, puis, après un séjour de 2 ans aux Etats-Unis, il rejoint, en 1996, le Boston Consulting Group à Paris en tant que Consultant en Stratégie et Organisation.

Il rejoint DANONE en 2001 pour intégrer la Direction des Ressources Humaines Groupe, en qualité de Directeur Organisations et Formation pour les fonctions Finance, Systèmes d'information et Ressources humaines.

Depuis juillet 2003, Philippe HELLICH est Directeur de l'Audit interne de DANONE.

Depuis janvier 2008, il assume également la responsabilité de la Gestion des Risques du Groupe.

De plus, depuis janvier 2009, il a en charge, en tant que Directeur général « Risques, Contrôle et Audit », la responsabilité du système de Contrôle interne et de bonnes pratiques opérationnelles de Danone.

A l'heure actuelle, il assume également la coordination des sujets de déontologie au sein de Danone.

Il est co-auteur d'un article publié en 2010 sur « Gestion des risques et Ressources Humaines » et intervient régulièrement dans le cadre de conférences, séminaires et formations.

## Philippe HUET

Philippe HUET occupe les fonctions de Chief Officer, People, Organisation and Brand Performance au sein d'EDF Energy.

Après avoir passé plusieurs années à la Royal Dutch/Shell, où son dernier poste était celui de directeur général responsable de l'approvisionnement et du transport du pétrole (le réseau Global Shell Trading), Philippe HUET a rejoint le Groupe EDF à la fin de 2001.

Sa mission était de créer la Division Optimisation et Négocier au sein de la branche EDF Génération et Négocier, où il a joué un rôle de premier plan dans la transformation en cours du Groupe en aidant celui-ci à faire face aux nouveaux impératifs résultant de la dérégulation des marchés du gaz et de l'énergie en Europe.

Suite au succès de cette mission, Philippe HUET a été nommé Vice-président en charge d'Upstream-Downstream Optimisation and Trading Division à la fin de 2004. Sa principale responsabilité était de gérer Gross Margin, la filière intégrée de gaz et électricité d'EDF. Pour ce faire, il s'est servi du levier des flexibilités et des déséquilibres à court et à moyen terme des portefeuilles de la génération d'électricité et des ventes, cela dans le but de maximiser la valeur en conformité avec la politique de gestion des risques du Groupe.

En mai 2008, Philippe HUET est devenu membre du comité exécutif du Groupe EDF, travaillant directement sous l'autorité du Président directeur général de la société. Il avait en charge la stratégie du Groupe, Recherche & Développement et le développement durable. En juin 2010, Philippe HUET a quitté ce poste pour une mission auprès d'EDF Energy Senior Leadership Team, basé à Londres. Par la suite, il a rejoint EDF Energy Executive Team en qualité de Chief Officer, People, Organization and Brand Performance.

Philippe HUET est issu de l'École Polytechnique (Paris). Il possède un Master's Degree in Public Policy de l'Université de Harvard et une maîtrise en économie et statistiques de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique.

Sa carrière a démarré en tant que consultant en gestion stratégique à Cambridge, Massachusetts, USA. Il a travaillé ensuite au sein de Corpoven, qui était, à l'époque, une des quatre sociétés de Petroleos de Venezuela (PDVSA), la filière pétrolière intégrée du Venezuela. Ensuite, il a travaillé à la Royal Dutch/Shell en France.

## Georges LEFEBVRE

Georges LEFEBVRE a effectué sa carrière au sein du Groupe La Poste, où il y est entré en 1970.

Chef du service du personnel de la direction départementale du Nord, à sa sortie de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (ENSPTT), puis Directeur du cabinet du Directeur régional de la Poste du Nord-Pas-de-Calais, Georges LEFEBVRE est nommé Directeur départemental de La Poste de la Marne en 1987.

Appelé auprès du Directeur Général en 1990 pour prendre en charge la gestion des cadres dirigeants, il participe également, au sein de la Direction des Ressources humaines, à la mise en œuvre de la réforme sociale de La Poste. Il prend la responsabilité, en 1994, de la Direction des Ressources humaines de la Délégation territoriale de l'Ile-de-France.

Georges LEFEBVRE est nommé en 1997 Conseiller technique en charge des Affaires sociales au sein du cabinet du Secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie.

Il intègre, en janvier 1998, le Comité exécutif du Groupe La Poste en qualité de Directeur des Ressources humaines et des Relations sociales. Il est nommé Directeur général adjoint, en charge des Ressources humaines et des Relations sociales en 2001.

D'avril 2002 à mars 2010, Georges LEFEBVRE exerce les fonctions de Directeur général du Groupe La Poste, Directeur des Ressources humaines et des Relations sociales.

Depuis avril 2010, il est Délégué général du Groupe La Poste, Directeur des Ressources humaines et des Relations sociales.

Georges LEFEBVRE est ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (promotion 1978/1981) et est Officier de la Légion d'Honneur et de l'Ordre National du Mérite.

Il est membre du Conseil de Surveillance de la Banque Postale et administrateur de Géopost, Sofipost et Poste Immo.

## Daniel LUCIANI

Il est Président Directeur Général de l'ICOM, qui est une agence de conseil en communication responsable. Après quelques expériences en communication et en management pour ACT Formation, Bull, Présence FM, il est recruté en 1991 par ICOM pour développer les activités de conseil et d'édition de l'agence. Il participe à sa reprise en 1993 pour en devenir en 2001 le directeur général au moment du passage en Société anonyme. Il est nommé PDG en 2006.

Diplômé en communication, membre du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise depuis 2001, il est le porteur des projets d'entreprise d'ICOM avec la volonté de mettre l'économie au service de l'Homme. Il met son expertise en communication au service des stratégies de développement des entreprises privées et publiques. A l'ICOM, il assure les fonctions de médiation et pilotage (management, stratégie, développement...).

Pour les clients, il assure le pilotage de missions de conseil et d'assistance à maîtres d'ouvrages, l'accompagnement professionnel, l'élaboration de plans de communication, la valorisation des politiques de responsabilité sociétale et de développement durable, la définition de projets et de visions d'entreprise et, enfin, la supervision stratégique des équipes projet. En optant, dès 2006, pour de nouveaux locaux construits en bois, il concrétise ainsi l'engagement d'ICOM dans une démarche de développement durable et de performance globale initiée en 2001 (sociale, sociétale, économique et environnementale).

Au titre de ces adhésions et contributions, peuvent être citées :

- Centre des Jeunes Dirigeants, membre du Bureau national en charge de la Performance Globale (2010-2012) ;
- Centre des Jeunes Dirigeants Section Toulouse depuis 2001 (Président 2008-2010) ;
- Club de la Communication Toulouse Midi-Pyrénées, membre fondateur de la commission Développement durable ;
- Membre de la commission Développement durable de La Mélée numérique et trésorier depuis 2010 ;
- Membre de l'association Communication et Entreprise (anciennement UJJEF) ;
- Co-fondateur du collectif des publicitaires écosocio-innovants ;
- Membre du Conseil d'administration d'Orée (Association nationale Entreprise et environnement) ;
- Membre des Clubs de la CCIR Midi-Pyrénées (Eco-entreprises et Dirigeants durables de Midi-Pyrénées) ;
- Club Rotary Toulouse Ovalie (ancien président) ;
- Décideurs golfeurs de Midi-Pyrénées ;
- Ingénieur de France.

## Michel MEUNIER

Michel MEUNIER est Président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) - 2010-2012.

## Claude NAHON

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE), Claude NAHON est directrice du Développement durable du groupe EDF depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003.

Claude NAHON a exercé depuis 1978 différentes responsabilités de management au sein d'Électricité de France dans les secteurs de la production (hydraulique, thermique) et de la distribution.

Claude NAHON représente EDF dans différentes instances internationales : WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales), EURELECTRIC (Présidence du groupe de travail « Efficacité énergétique »).

## Nicole NOTAT

Nicole NOTAT est Présidente-fondatrice de VIGEO (agence créée en 2002), première agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe, dans une formule pionnière réunissant des grandes entreprises, des syndicats européens et des opérateurs financiers.

VIGEO mesure l'engagement des organisations (entreprises, administrations, collectivités...) sur les objectifs de responsabilité sociale, c'est-à-dire en matière environnementale, sociale/sociétale et de gouvernance.

Nicole NOTAT a été, de 1992 à 2002, Secrétaire générale de la CFDT, étant ainsi la première femme à accéder à la tête d'une grande organisation syndicale française.

Elle est (ou a été) également :

- Membre du Conseil de Surveillance du Monde et de la Société Editrice du Monde ;
- Administrateur de la COFACE ;
- Administrateur de l'Institut pour l'Education Financière du Public (depuis 2006) ;
- Membre du Comité de Surveillance des Investissements d'avenir ;
- Membre du Comité des Sages sur l'avenir de l'Europe, présidé par Felipe Gonzalez (2008 -2010) ;
- Membre de la Commission sur les priorités stratégiques d'investissement et de l'emprunt national en 2009 ;
- Membre du « Grenelle de l'Environnement » : Présidente du groupe de travail n°5 « Construire une démocratie écologique : institutions et gouvernance » en 2007 ;
- Membre de la HALDE de 2005 à 2010.

## Grégoire POSTEL-VINAY

Grégoire POSTEL-VINAY est Responsable de la Mission « Stratégie » à la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

## Yves RAMETTE

Entré à la RATP en 1977, en qualité d'Ingénieur mécanicien et titulaire d'un DESS en gestion des entreprises, Yves RAMETTE a exercé plusieurs responsabilités opérationnelles et fonctionnelles dans l'entreprise jusqu'en 1998, en particulier à la direction du réseau ferré et à la direction financière.

En juillet 1998, Yves RAMETTE est nommé Directeur du département « Matériel Roulant Bus » (3 000 personnes, 4 000 bus) en charge de l'ingénierie de conception des bus, de leur acquisition et de la maintenance de la flotte.

De décembre 1999 à avril 2004, Yves RAMETTE est Directeur du département du « Matériel Roulant Ferré » (RER – Métro – Tramway), en charge de l'ingénierie de conception des matériels roulants et des ateliers, des politiques de renouvellement ou de modernisation du parc et des programmes de maintenance associés (3 200 personnes, 4 500 voitures, 200 millions d'euros de dépenses courantes/an, 300 millions d'euros d'investissements/an).

De mai 2004 à octobre 2009, Yves RAMETTE est membre du Comité exécutif de la RATP en qualité de Directeur général adjoint en charge du Transport :

- production du transport au quotidien pour les 3 réseaux (Métro, RER, Bus et Tramway) ;
- maîtrise des risques techniques (processus) ;
- sécurité ferroviaire ;
- politiques industrielle et de maintenance ;
- réalisation des projets « transport » en Ile-de-France (modernisation et développement) ;
- recherche, innovation, qualité et développement durable.

En octobre 2009, Yves RAMETTE est nommé Directeur général adjoint en charge des « Projets, de l'Ingénierie et des Investissements ». Il est également responsable de trois missions spécifiques transversales à l'entreprise concernant la mise en œuvre du projet Grand Paris, la « gouvernance des investissements » et le « Contrôle général de Sécurité ferroviaire ».

En outre, Yves RAMETTE est Président élu du Comité des métros de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP), depuis mai 2007.

## Etienne ROLLAND-PIEGUE

Ancien élève de l'Ecole normale supérieure et de l'Insead, Etienne ROLLAND-PIÈGUE a enseigné à l'université Keio et à l'Institut d'études politiques. Il parle et lit couramment le Japonais.

## Michèle ROUSSEAU

En tant que Commissaire générale adjointe au Développement durable, Michèle ROUSSEAU a assuré, au sein du ministère chargé de l'Ecologie, la coordination du Grenelle de l'Environnement.

Ses précédentes fonctions de Secrétaire général au ministère de l'Ecologie et du Développement durable, de directrice de la demande et des marchés énergétiques à la direction générale de l'énergie et des matières premières ou de directrice générale adjointe de l'Anvar lui ont permis de disposer du recul nécessaire pour mener à bien la coordination générale du Grenelle de l'Environnement.

## Martial VIDAUD

Diplômé de l'Ecole supérieure de Commerce de Tours et titulaire d'un diplôme d'Expertise comptable, Martial VIDAUD justifie du parcours professionnel suivant :

- de 2007 – 2010, Directeur de missions d'audit interne au sein du groupe Danone ;
- de 1998 – 2007, Manager Audit externe au sein du cabinet Deloitte ;
- de 1996 – 1998, Contrôleur de Gestion au sein de Technip.

## FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

*Foreword: New fields for performance in firms: Societal and environmental challenges*

**Jacques Batail**

To prepare this issue of *Réalités industrielles* devoted to corporate social and environmental responsibility, we asked for contributions from several persons. First of all, it seemed worthwhile to hear from those who know how to explore the sociological grounds of our actions and are familiar with examples outside France. Top civil servants, too, have accepted to explain national policy and the macroeconomic approach to corporate responsibility. Persons from all sorts of backgrounds have accepted to tell us about the tools they use and the commitments and concepts underlying their actions. Corporate leaders have provided brief, comprehensive accounts covering the many aspects of business activities. The vice-president of the Conseil Général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies and the head of the Service du Contrôle Général Économique et Financière have described orientations for conceiving of these social and environmental issues despite their intrinsic complexity and the strong feelings they arouse.

*Cultures and performance*

**Philippe d'Iribarne**

Corporate performance cannot be assessed absolutely, independently of time and place. Beyond objective factors related to the corporate context (profit-earning capacity, the impact of environmental legislation, etc.), the conception of performance relies more deeply and subtly on cultural factors. Each country has its own traditions, its definition of rights and obligations, its conception of corporate performance. In France, for instance, the concepts of status and honor weigh more on social relations and the organization of work processes than in the United States, where emphasis is given to the quest for profits and fair contracts. It is not a mere academic exercise to observe the facts in each culture and sociologically dwell on what brings various cultures closer together or sets them farther apart. Understanding the diverse conceptions of performance can open perspectives at the national level, provide assistance to management in transnational corporations or shed light on international negotiations.

*Corporate social responsibility very popular in emerging countries, despite its ambiguities*

**Michel Doucin**

Since corporate social responsibility has many more aspects than we might imagine, it is an ambiguous concept owing both to its numerous origins (philosophical, utopian, religious and paternalistic) and to the "utilitarian" view associated with it (Reducing a firm's risks will eventually maximize its profit-earning capacity). These multiple origins interact with contexts and needs that are just as varied. Several emerging countries, such as China, India or Brazil, see corporate responsibility as a means for containing the social and political pressures of rising inequality, whence complex interactions between this concept and public authorities. Through corporate social responsibility, firms can make up

for certain limitations in government actions. Besides, public authorities often have the power and legitimacy necessary for bringing firms to take part in improving the regulation of society and economy.

*Corporate social responsibility in Japan from the Edo period to the Fukushima nuclear accident*

**Étienne Rolland-Piègue**

Behind an apparently universal adherence to corporate social responsibility, differences in approaches are lurking with roots in distinct traditions of thought. Japanese business values date back to merchants during the Edo period and to the pioneers of Japanese capitalism during the Meiji period. They have always emphasized the diversity of all the parties — and not just shareholders — who contribute to a company's prosperity and should share in the benefits. Imported from Europe in 2003, corporate social responsibility was quickly institutionalized by Japanese firms that want to comply with international standards. This concept, Japanese-style, barely touches on social questions, which are referred to traditional values; but focuses instead on environmental issues and consumer protection. NGOs are not very active in Japan, and the state refuses to take a leading role even though its probusiness policy supports corporate social responsibility and should help, for example, diffuse the new standard, ISO 26000. Since March 2011, a new phase, laden with uncertainty, has started. The most devastating earthquake since WW II and the crisis at the Fukushima Daiichi nuclear power station should lead the Japanese to raise fundamental questions about what they expect from firms and public authorities.

*The economic dimension of the Grenelle of the Environment*

**Michèle Rousseau**

In 2007, the Grenelle of the Environment assembled French officials and organizations for a wide-ranging discussion for the purpose of mobilizing society to cope with the daunting environmental and climatic crisis. Despite the financial meltdown, its investment plan of € 440 billion has the ambition of placing France on the path toward new economic growth. This greener growth is to be based on developing new industries, adapting several sectors of the economy and promoting consumption patterns that devour fewer natural resources.

*The Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, its reports and the followup*

**Jean-Philippe Cotis**

Set up on President Sarkozy's initiative and chaired by Joseph Stiglitz, Amartya Sen and Jean-Paul Fitoussi, the so-called "Stiglitz Commission" was asked to examine the limits of using the gross domestic product as an indicator of economic performance and social progress, and to identify the information necessary for designing more pertinent indicators. Public opinion and the international community have acclaimed the report's recommendations. This report of 14 September 2009 does not call for replacing the GDP with another general indicator but for adding to it a recommended batch of indicators. The application of these ambitious recommendations at the French National Institute of



Statistics and Economic Studies (INSÉÉ) and international organizations is under way.

*A commitment, concepts and methods for an economy in the service of humanity: Global performance for sustainable firms*

**Michel Meunier and Daniel Luciani**

In line with its assignment as a “laboratory” for employer organizations, the Centre des Jeunes Dirigeants developed in 2002 the model of “global performance”® for sustainable firms. This model of responsible performance makes the economic, social, societal and environmental dimensions an integral part of a firm’s strategy and governance. Nearly ten years later, more than 2000 young “leaders” have experimented with this approach in their companies. A review, feedback, and the prospects...

*The Global Reporting Initiative: Toward corporate transparency*

**Teresa Fogelberg**

Founded in 1997, the Global Reporting Initiative has become a place of planetary dialog for the parties involved in reporting on sustainable development. In the first rank of these parties is France. The GRI provides a sustainability framework with guidelines for environmental reporting that describe the basic contents of reports on sustainable development for firms. Recognition of the GRI will grow owing to the financial meltdown and investors’ demands for transparent information related to the environment, social impact and governance.

*The responsible performance of firms: Auditing them to make progress and rating them to facilitate investors’ decisions*

**Nicole Notat**

The stakeholders in a firm include wage-earners, consumers, associations, public authorities, NGOs, etc. Representing interests ranging far beyond those of the company’s owners, they are open to new debates and have created a new lineup of forces. This situation entails certain risks for firms. Contrary to expectations however, the social responsibility approach offers them opportunities for innovation and differentiation with an impact on the creation of value. The “ethical funds”, which give preference to moral considerations, and the “socially responsible funds”, which assume that social responsibility guarantees development, are examples of operators who pay attention to the commitments made by the firms in which they choose to invest. Vigeo is an agency turned toward fund managers. It measures a firm’s control over its social and environmental externalities. Under certain conditions, defined in a code of ethics, Vigeo may advise or audit firms.

*ISO 26000 on social responsibility: A promising convergence despite the diversity of sensitivities*

**Christian Brodhag**

In November 2010, wide-ranging multiparty negotiations ended in ISO 26000 on social responsibility in organizations, particularly firms. This standard addresses major issues of social responsibility in the strict sense of the word and sustainable development in all aspects (environmental, social and economic). ISO 26000 has come out of compromises: 1) between a contractualistic approach based on the willingness and interests of stakeholders and an institutionalistic approach involving political institutions; 2) between, on the one hand, the attachment to economic development and the growth of exports and, on the other, more restrictive approaches; and 3) between the aspirations of “North” and “South”. The few votes against adopting this standard (by Cuba, the United States, India, Luxembourg and

Turkey) and the abstentions (for instance, Germany’s) are evidence of cleavages. Nonetheless, ISO 26000 proposes a “metaregulation” for endowing sustainable development with a widely shared operational basis.

*Tools for corporate social responsibility*

**François Fatoux**

Firms and their partners (investors and fund managers) feel ever more concerned with corporate social and environmental responsibility, codes of ethics, codes of fair conduct, ethical investment funds, etc. In this new, complicated context, a hundred organizations (big firms, investment funds, labor unions, NGOs, mutualist institutions, etc.) have joined the Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). This research center monitors currents of thoughts, tools and practices in the field of corporate social responsibility. The experience acquired has, for example, led it to recommend an open, contractual approach.

*What does commerce have to gain from fair trade?*

**Pierre-François Couture**

What is fair trade? It is a worldwide movement for helping the least advanced countries develop, thus gradually eliminating structural malnutrition, achieving sustainable development and respecting biodiversity. Fair trade places the purchasing act in an ethical framework. In particular, it guarantees producers a stable minimum price, even if market prices fall. Sustainable trade is in the service of development and based on a philosophy summarized as “trade, not aid”. Although fair trade is now mainly centered on improving the conditions of producers in the “South”, it is intended to be an example to follow, a model for changing practices at the national and international levels.

*Ethical and socially responsible investment funds: From sacred books to financial capitalism*

**Grégoire Postel-Vinay**

The history of investment funds that are managed by taking into account ethics or corporate social and environmental responsibility is recounted while paying attention to changes in the criteria they use. After describing a few recent trends, the possible economic and industrial consequences are pointed out along with the implications of the rising power of these funds for government interventions.

*La Poste in quest of global performance*

**Georges Lefebvre**

Modernize without disowning one’s past. This is the line of conduct adopted by the French Post Office, La Poste, to transform itself and address the often contradictory challenges facing it. How to move in a fully open market while fulfilling its duties as a public service? How to maintain “local” relations with the French while adapting to new, increasingly dematerialized means of communication? By wagering on confidence and tightly combining all dimensions of performance (economic, social, societal and environmental), La Poste has found the way toward a balanced, sustainable development.

*France Télécom: From the management of a crisis to the creation of a new meaning*

**Marc Fossier**

Subject to fast transformations and heavy competitive and regulatory pressures, France Télécom underestimated the

impact on its wage-earners in France and had to deal with a social crisis. The measures for handling this crisis of meaning and management have led to a new ambition for reconciling economic performance with social, societal and environmental progress.

*Ecodesign at the RATP*

**Yves Ramette**

The Paris Area Transit Authority (RATP) plays a leading part in developing a mobility for riders that is compatible with sustainable development in the Île-de-France region. To this end, it has entered new fields of social and environmental performance and made them a part of the firm's global performance. After discussing the RATP's approach for ranking the issues of sustainable development and formalizing its commitments, the innovations in "ecodesign" are presented that might reinforce the firm's environmental and economic performance.

*ÉdF: Original tools for environmental actions with controlled costs*

**Philippe Huet and Claude Nahon**

Original solutions sometimes have to be imagined for launching ambitious environmental programs. For instance, ÉdF's "Carbon Fund" finances projects for reducing CO<sub>2</sub> emissions in certain countries, thus enabling the French electric company to obtain emission credits. This has a cost, but it optimizes ÉdF's compliance with its obligations for reducing greenhouse gas emissions under EU directive EU-ETS. It has even generated a new business. ÉdF also has the legal obligation to save energy or, otherwise, pay heavy penalties. Thanks to a "certified savings" procedure, the expected result can be attained while optimizing modalities and costs. The sophistication of technological and economic tools is not the only card to be played. ÉdF is developing several arrangements for improving transparency and its transactions with stakeholders. In all, the hoped-for progress is

multidimensional: environmental, social and societal actions aim at creating sustainable value all along the energy supply chain.

*When Danone's sustainable development procedures are audited...*

**Philippe Hellich and Martial Vidaud**

The "Danone Way" refers not just to this industrial group's principles of sustainable development but also to recommendations for applying them and their indicators. Although the fields concerned might seem too abstract for a systematic review, the program comes under regular audits in Danone's subsidiaries. The key factors for the success of these audits are: 1) the audit department must take into account the "sustainable development" process as much as the processes "purchasing" or "production"; 2) the quality of the phase of preparation; 3) the training of auditors in this new problem area; and 4) an educational approach toward those who are being audited but are not used to this type of experience. When these conditions are met, the audit contributes to the success of sustainable development procedures and adds to auditors' professional qualifications.

*Clarifying choices and assessing their consequences*

**Charles Coppolani and Pascal Faure**

Although we are satisfied to observe a rising interest in social and environmental issues, especially in firms, several questions crop up. How to see to it that these issues, despite their complexity and the intense feelings they arouse, be handled with a maximum of pertinence? This question arises for firms, of course, but also for the state, which has a direct responsibility when it or its firms are concerned and an indirect responsibility when private firms are concerned. A few answers shed light on what is to be gained from research, highly specialized interdisciplinary expertise, full and coherent corporate governance processes, the pooling of experiences, training, information and debates.

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## VORWORT

*Neue Themenfelder für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen : die gesellschaftlichen und umweltbezogenen Anliegen*

### Jacques Batail

Die Reihe *Réalités Industrielles* widmet die Mai-Nummer 2011 dem Thema der gesellschaftlichen und umweltrelevanten Verantwortung der Unternehmen. Die Vorbereitung dieser Nummer erforderte die Mobilisierung sehr unterschiedlicher Persönlichkeiten :

- Zuerst erschien es nützlich, Experten das Wort zu erteilen, die die soziologischen Grundlagen unseres Handelns und die Beispiele aus anderen Ländern untersuchen können ;

- Beamte des höheren Dienstes erklärten sich dazu bereit, die französische Politik und die makroökonomische Perspektive zu kommentieren ;

- Persönlichkeiten verschiedenster Provenienz hatten die Freundlichkeit, ihr Engagement und die Konzepte, die ihrem Handeln zugrunde liegen, zu erklären, und Mittel zur Erreichung ihrer Ziele vorzuschlagen ;

- Unternehmensleiter steuerten Beiträge bei, die von ihrem Denken in großen Zusammenhängen und von ihrer Urteilskraft angesichts der vielfältigen Aspekte des Wirtschaftslebens zeugen ;

- Zuletzt erläuterten der Vizepräsident des *Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies* (Generalrat der Industrie, der Energie und der Technologien) und der Chef des *Service du Contrôle général économique et financier* (Behörde für die allgemeine Wirtschafts- und Finanzkontrolle) einige Orientierungen, die erkennen ließen, dass die gesellschaftlichen und umweltrelevanten Themen trotz der intrinsischen Komplexität und der Leidenschaften, die sie auslösen, mit größtmöglicher Gründlichkeit behandelt werden.

### *Kulturen und Leistungsfähigkeit*

#### Philippe d'Iribarne

Über die Leistungsfähigkeit der Unternehmen lässt sich nicht im Absoluten, losgelöst von Ort und Zeit, urteilen ... Die Konzeption der Leistungsfähigkeit hängt nicht allein von den objektiven Faktoren des Unternehmenskontextes ab (von der durchschnittlichen Rentabilität des Kapitals, vom Gewicht der Umweltgesetzgebung, ...), sondern in noch tieferer und subtilerer Weise von kulturellen Gegebenheiten.

Denn jedes Land hat seine Traditionen, seine Vorstellungen von den Rechten und Pflichten seiner Bürger und damit seine Konzeption der Leistungsfähigkeit der Unternehmen (in Frankreich beispielsweise kommt den Statuten und dem Ehrbegriff in der Definition der Arbeitsverhältnisse und der betrieblichen Organisation hohe Bedeutung zu, für die USA hingegen ist das Vorherrschen des Gewinnstrebens und die Leidenschaft für den „fairen“ Vertrag kennzeichnend ...).

Tatsachen im Rahmen einer jeden Kultur zu beobachten und soziologische Analysen dessen vorzunehmen, was die verschiedenen Kulturen vereint oder trennt, ist keinesfalls nur von akademischem Interesse : verstehen, wie sich verschiedene

Konzeptionen der Leistungsfähigkeit auswirken, kann tatsächlich Perspektiven auf nationaler Ebene eröffnen und von Nutzen für die Verwaltung der multinationalen Unternehmen oder von Vorteil für internationale Verhandlungen sein.

*Die Zustimmung der Schwellenländer zur unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (trotz der Vieldeutigkeiten)*

#### Michel Doucin

Die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung hat Aspekte, die vielseitiger sind als man grundsätzlich annehmen könnte, und dies macht sie zu einem vieldeutigen Konzept :

aufgrund ihrer verschiedenen und sich überschneidenden Ursprünge (philosophische, utopistische, religiöse und patriarchalische Ursprünge), aber auch aufgrund der „utilitaristischen“ Vision, die mit der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung verbunden ist (die Reduzierung gewisser Risiken für die Unternehmen, die im Endeffekt gleichbedeutend mit einer Profitmaximierung wäre).

Diese vielfältigen Ursprünge interagieren mit Kontexten und Bedürfnissen, die ebenfalls sehr unterschiedlich sind : viele Schwellenländer (wie China, Indien oder Brasilien) betrachten die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung als ein Mittel zur Eindämmung von sozialem und politischem Druck, der aus den starken Ungleichheiten in den genannten Ländern resultiert.

Daraus wird deutlich, dass zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen und den staatlichen Behörden komplexe Wechselwirkungen bestehen. Die Unternehmen können durch ein Management, das der Gesellschaftsverantwortung verpflichtet ist, gewisse Grenzen politischen Handelns kompensieren. Umgekehrt verfügen die staatlichen Behörden oft über die notwendige Macht und Legitimität, um die Unternehmen dazu zu veranlassen, an einer besseren Regulierung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens mitzuwirken.

*Die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung in Japan, von der Edo-Epoche zum Atomunfall von Fukushima*

#### Etienne Rolland-Piègue

Hinter der anscheinend universellen Zustimmung zum Konzept der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung verbergen sich methodische Unterschiede, die in unterschiedlichen Denktraditionen verwurzelt sind.

Die Werte der japanischen Unternehmenskultur, die auf die Händler der Edo-Zeit und auf die Pioniere des japanischen Kapitalismus der Meiji-Ära zurückgehen, haben immer mit Nachdruck die Verschiedenheit derjenigen hervorgehoben, die man heute die „Abnehmer“ nennt, d.h. alle Partner, die über die Aktionäre hinaus zum Erfolg des Unternehmens beitragen und am Ertrag teilhaben.

Die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung wurde von 2003 an aus Europa eingeführt und wurde von den japanischen Firmen, die sich den weltweiten Standards anpassen wollten, schnell institutionalisiert. In ihrer japanischen Umsetzung werden die sozialen Fragen ( die den traditionellen japanischen Werten entsprechen) kaum erwähnt ; sie privilegiert die Umweltfragen, den Verbraucherschutz ... Die Nichtregierungsorganisationen sind

in Japan nicht sehr zahlreich vertreten und der Staat weigert sich, irgendwie geartete Richtlinien festzulegen, aber seine Wirtschaftspolitik unterstützt die Konzeption der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung und müsste beispielsweise zur Verbreitung der neuen ISO-Norm 26 000 beitragen.

Seit März 2011 ist eine neue Phase eingetreten, auf der bedrückende Unsicherheiten lasten : das verheerendste Erdbeben der Nachkriegszeit und die kritische Situation des Atomkraftwerks von Fukushima Daiichi müssten zu einer fundamentalen Infragestellung der Erwartungen führen, die die Japaner in ihre Unternehmen und staatlichen Behörden setzen.

*Die wirtschaftliche Dimension der französischen Umweltpolitik seit dem Umweltgipfel von Grenelle im Jahr 2007*

**Michèle Rousseau**

Die 2007 eingeleitete Umweltpolitik (*Grenelle de l'Environnement*) hat den Ehrgeiz, die gesamte Zivilgesellschaft zu mobilisieren, um Antworten auf die gewaltigen Herausforderungen der klimatischen und ökologischen Krise zu finden.

Im Gefolge der Finanzkrise hat diese Umweltpolitik, die von einem Investitionsplan von 440 Milliarden Euro für alle Akteure der Wirtschaft flankiert ist, über ihre ursprünglichen Motive hinaus das große Ziel, Frankreich auf den Weg eines neuen Wirtschaftswachstums zu führen : es geht um ein grüneres Wachstum, das auf der Entwicklung neuer Industriezweige und auf der Anpassung zahlreicher Wirtschaftssektoren beruht, und das sparsamere Verbrauchsweisen natürlicher Ressourcen begünstigt.

*Die Kommission über die Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des gesellschaftlichen Fortschritts, ihre Arbeit und ihre Folgen*

**Jean-Philippe Cotis**

Die auf Initiative des französischen Staatpräsidenten geschaffene *Commission Stiglitz*, die von Joseph Stiglitz, Amartya Sen und Jean-Paul Fitoussi geleitet wurde, hatte den Auftrag, die Grenzen des Bruttoinlandsprodukts als Indikator für wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und gesellschaftlichen Fortschritt zu prüfen und zusätzliche Informationen zu ermitteln, die notwendig sein könnten, um passendere Indikatoren zu finden.

Die Empfehlungen des Berichts, der am 14. September 2009 vorgestellt wurde, trafen sowohl in der französischen Öffentlichkeit als auch in der internationalen Gemeinschaft auf reges Interesse. Sie fordern dazu auf, das Bruttoinlandsprodukt nicht durch einen anderen synthetischen Indikator zu ersetzen, sondern es durch eine Reihe von Indikatoren zu ergänzen, deren Leitlinien definiert werden. Ihre Anwendungen sowohl im Rahmen der Analysen des *Institut national de la statistique et des études économiques* (INSEE) als auch in internationalen Organisationen nehmen Form an. Diese Empfehlungen sind ehrgeizig, so dass beträchtliche Anstrengungen auf lange Sicht notwendig sind.

*Ein Engagement, Konzepte und Methoden für eine Wirtschaft im Dienst des Menschen*

*Die globale Leistungsfähigkeit, für nachhaltige Unternehmen*

**Michel Meunier und Daniel Luciani**

Ganz im Sinne seiner Berufung, ein „Laboratorium der Arbeitgeber“ zu sein, hat das *Centre des Jeunes Dirigeants* im

Jahr 2002 das Konzept der „globalen Leistungsfähigkeit“ für nachhaltige Unternehmen entwickelt. Die „globale Leistungsfähigkeit“ ist ein wahres Modell verantwortungsvoller Tätigkeit, das die wirtschaftliche, soziale, gesellschaftliche und ökologische Dimension unauflöslich in die unternehmerische Strategie und Governance integriert. Fast zehn Jahre später haben mehr als 2000 junge Führungskräfte dieses Modell in ihren Unternehmen ausprobiert. Überprüfung, Erfahrungsgewinn und Aussichten.

*Die Global Reporting Initiative : zur Transparenz der Unternehmen*

**Teresa Vogelberg**

Die *Global Reporting Initiative*, die 1997 gegründet wurde, ist zu einem weltumspannenden Dialograum für die Abnehmer des betrieblichen Berichtswesens auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit geworden, unter denen Frankreich den ersten Platz einnimmt.

Die GRI stellt eine weltweit beachtete Referenz für das Umwelt-Reporting dar, insbesondere aufgrund der Leitlinien, die den Basisinhalt der Berichte zur Nachhaltigkeit für die Unternehmen aufbereiten.

Die Anerkennung wird im Gefolge der Finanzkrise zunehmen, da insbesondere bei den Investoren ein Bedürfnis nach Transparenz in Bezug auf Informationen über Umwelt, Gesellschaft und Governance festzustellen ist.

*Die verantwortungsvolle Leistungsfähigkeit der Unternehmen : Rechnungsprüfungen und Bewertungen können zu ihrem Erfolg beitragen und die Entscheidungen der Investoren erleichtern*

**Nicole Notat**

Die „Abnehmer“ sind die Vertreter vielfältiger Interessen, die über diejenigen der Eigentümer des Unternehmens hinausgehen ; zu ihnen zählen die Beschäftigten, die Verbraucher, die Verbände, die Behörden, die Nichtregierungsorganisationen ... Diese Abnehmer haben neue Debatten angestoßen und neue Kräfteverhältnisse geschaffen. Für das Unternehmen bringt diese Situation gewisse Risiken mit sich. Umgekehrt eröffnet die Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung dem Unternehmen Möglichkeiten zur Innovation und Differenzierung, die seine Wertschöpfung nicht unberührt lassen. Die „Ethikfonds“ (die moralische Erwägungen privilegieren) und die „sozial verantwortlichen Fonds“ (die die Erfüllung der sozialen Verantwortung als Beweis einer guten Entwicklung ansehen) sind Beispiele von Händlern, die das Engagement der Unternehmen, in die sie investieren können, aufmerksam verfolgen.

Im Allgemeinen ist die Agentur Vigeo für Asset-Manager tätig und prüft, wie umsichtig die Unternehmen ihre sozialen und umweltbezogenen externen Effekte verwalten. Unter gewissen Bedingungen, die deontologischen Rahmenbedingungen unterliegen, kann eine Agentur wie Vigeo die Unternehmen auch beraten oder deren Bücher testieren.

*Die ISO-Norm 26 000 zur gesellschaftlichen Verantwortung : eine vielversprechende Konvergenz, trotz unterschiedlicher Sensibilitäten*

**Christian Brodhag**

Umfassende Verhandlungen zwischen vielen Parteien führten im November 2010 zum Beschluss der ISO-Norm 26 000 über die gesellschaftliche Verantwortung der Organisationen, insbesondere der Unternehmen. Mit dieser Norm verbinden

sich wichtige Anliegen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung im eigentlichen Sinne und im Bereich der nachhaltigen Entwicklung mit all ihren Komponenten (Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft).

Die ISO-Norm 26 000 ist das Ergebnis zahlreicher Kompromisse zwischen dem „Vertragsprinzip“, das auf dem Willen und dem Interesse der Parteien beruht, und dem „Institutionsprinzip“, das den politischen Organen Vorrang einräumt, zwischen den Willensbekundungen zugunsten der Wirtschaftsentwicklung und der Steigerung der Ausfuhren und denjenigen zu restriktiveren Politiken und zwischen den Bestrebungen des „Nordens“ und denjenigen des „Südens“ ... Die wenigen Stimmen gegen die Annahme der ISO-Norm 26 000 (Kuba, Vereinigte Staaten, Indien, Luxemburg und Türkei) und die Enthaltungen (wie diejenige Deutschlands) beweisen, dass immer noch große Meinungsverschiedenheiten bestehen.

Nichtsdestoweniger ist mit der ISO-Norm 26 000 eine „Meta-Regulation“ zustande gekommen, die dazu beiträgt, für die Konzeption der nachhaltigen Entwicklung eine Operationsbasis zu schaffen, die mit einem breiten Konsens rechnen kann.

*Einige Instrumentarien für die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens*

#### François Fatoux

Die Unternehmen und ihre Partner (die Investoren und Finanzverwalter) fühlen sich immer stärker von der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung, von deontologischen Regeln, vom Verhaltenskodex, von Ethikfonds ... betroffen.

In diesem neuen und komplexen Kontext nutzen etwa hundert Organisationen (Großunternehmen, Gesellschaften für die Verwaltung von Anlagebeständen, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, Versicherungen und Genossenschaften) die Kompetenz des *Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises* (ORSE). Diese Organisation übt eine permanente Aufsicht über Denkrichtungen, Instrumentarien und Praktiken aus. Aufgrund der erworbenen Erfahrung ist sie zum Beispiel in der Lage, eine Vorgehensweise zu empfehlen, die die verschiedenen Abnehmer berücksichtigt und die weitgehend auf Verträgen beruht.

*Kann der Handel dadurch gewinnen, dass er fair wird ?*

#### Pierre-François Couture

Was ist fairer Handel ? Es ist ein Welthandel, der die Entwicklung der am wenigsten fortgeschrittenen Länder begünstigt, der sich für den progressiven Rückgang von struktureller Unterernährung engagiert, und der das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung fördert, indem er insbesondere die Achtung vor der Artenvielfalt als entscheidendes Kriterium herausstellt. Durch den fairen Handel vollzieht sich der Kaufakt in einem ethischen Rahmen und garantiert den Produzenten einen Mindestpreis, der unantastbar ist, auch wenn die Kurse fallen, was ihm eine starke Spezifität verleiht.

Der nachhaltige Handel steht im Dienst der Entwicklung und beruht auf einer Philosophie, die man folgendermaßen zusammenfassen kann : Handel ist besser als Hilfe (Trade, not Aid).

Im gegenwärtigen Kontext ist der faire Handel zwar vor allem auf die Situation der Erzeuger des Südens fokussiert, aber er möchte ein Modell sein, ein Vorbild, das Veränderungen in

den Praktiken des nationalen und internationalen Handels bewirken soll. Eine wichtige Rolle kommt den eigentlichen Akteuren des fairen Handels zu.

*Die Ethikfonds und die gesellschaftliche Verantwortung : von den heiligen Schriften zum Finanzkapitalismus*

#### Grégoire Postel-Vinay

Dieser Artikel schildert im ersten Teil die Geschichte der Fonds, deren Verwaltung die ethische Ausrichtung oder die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung der Unternehmen berücksichtigt, und prüft die Kriterien, für die sie sich entscheiden, und ihre Entwicklungen. Im zweiten Teil lenkt er die Aufmerksamkeit auf einige Tendenzen der letzten Jahre. Im dritten Teil behandelt er mögliche wirtschaftliche und industrielle Folgen sowie die Auswirkungen auf das öffentliche Handeln, die sich aus der wachsenden Bedeutung dieser Fonds ergeben können.

*Die La Poste-Gruppe auf der Suche nach globaler Leistungsfähigkeit*

#### Georges Lefebvre

Modernisieren, ohne sich zu verleugnen. Diesem Leitsatz folgend führte **La Poste** die Umstrukturierung der Gruppe durch und stellte sich den oftmals widersprüchlichen Herausforderungen, die zu bewältigen waren : auf einem total liberalisierten Markt bestehen zu können und die Verpflichtung zum öffentlichen Dienst voll auszufüllen, eine kundenfreundliche Nähe zu den Franzosen zu pflegen und gleichzeitig die Anpassung an die neuen Kommunikationsweisen zu fördern, die in zunehmendem Maße entmaterialisiert sind.

Indem die Gruppe auf Vertrauen setzte und alle Dimensionen der Leistungsfähigkeit miteinander verband – die wirtschaftlichen und sozialen wie die gesellschaftlichen und ökologischen -, fand sie den Weg zu einer ausgewogenen und nachhaltigen Entwicklung.

*France Telecom : von der Bewältigung einer Krise zu einer neuen Sinngebung*

#### Marc Fossier

Unter dem Zwang sehr schneller Veränderungen und unter dem sehr starken Druck neuer Wettbewerbs- und Regelungsverhältnisse unterschätzte die *Groupe France Télécom* die Auswirkungen auf die Beschäftigten in Frankreich und wurde mit einer schweren sozialen Krise konfrontiert. Dank der Maßnahmen, die zur Bewältigung dieser Sinn- und Managementkrise getroffen wurden, war es möglich, einen neuen Ehrgeiz zu entwickeln, der wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Fortschritt miteinander vereinbaren will.

*Die Umweltkonzeption der Régie autonome des transports parisiens (RATP)*

#### Yves Ramette

Die RATP spielt eine äußerst wichtige Rolle in der Entwicklung einer Mobilität in der *Île-de-France*, die mit der nachhaltigen Entwicklung vereinbar ist. Dieses Ziel verfolgend hat sie in den neuen Bereichen der gesellschaftlichen und ökologischen Leistungsfähigkeit beträchtliche Anstrengungen unternommen, um sie in Einklang mit den Erfordernissen der globalen Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu bringen.

In diesem Artikel beschreiben wir zuerst die Methode des Unternehmens, die darauf abzielt, die Themen der

nachhaltigen Entwicklung zu hierarchisieren und die Projekte zu systematisieren. Dann stellen wir die aus der Umweltkonzeption hervorgegangenen Innovationen vor, die dazu geeignet erscheinen, die Umweltgerechtigkeit und gleichzeitig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit voranzubringen.

*Die EDF-Gruppe : einige originale Instrumentarien für eine umweltgerechte Politik zu begrenzten Kosten*

#### Philippe Huet und Claude Nahon

Es müssen bisweilen originelle Lösungen erdacht werden, damit eine ehrgeizige Umweltpolitik unter guten wirtschaftlichen Bedingungen durchgeführt werden kann. So finanziert beispielsweise der „Fonds carbone“ von EDF Projekte, die darauf abzielen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen in gewissen Ländern zu reduzieren, und die es EDF erlauben, Emissionskredite zu erhalten. Diese Verfügung hat einen Preis, aber sie ermöglicht es, eine optimale Übereinstimmung der EDF-Gruppe mit ihren Verpflichtungen zur Reduzierung der Emissionen gemäß der europäischen Richtlinie EU-ETS zu erzielen ... und sie ist sogar zur Grundlage eines neuen Geschäftsfeldes geworden. Außerdem ist EDF an die gesetzliche Verpflichtung gebunden, Energieeinsparungen zu bewirken, oder mangels Resultaten beträchtliche Geldstrafen zu bezahlen. Der Mechanismus der „zertifizierten Einsparungen“ erlaubt es, das angestrebte Resultat zu erreichen und gleichzeitig die Modalitäten und die Kosten optimal zu gestalten.

Aber die Komplexität der technisch-ökonomischen Instrumentarien ist nicht alles : EDF entwickelt auch verschiedene Verfügungen, die auf mehr Transparenz und auf bessere Beziehungen zu ihren Abnehmern abzielen. In Frankreich beruhen diese Beziehungen auf multikategorialen Instanzen und auf Partnerschaften. Alles in allem haben die angestrebten Fortschritte viele Dimensionen : die Umweltpolitik (wie die Wahrnehmung der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung ) kann eine nachhaltige Wertschöpfung zum Ziel haben, die sich auf alle Ebenen der Energieversorgungskette, von der Produktion bis zum Verbrauch, auswirkt.

*Wenn das Nachhaltigkeitsmanagement von Danone einer Überprüfung unterzogen wird*

#### Philippe Hellich und Martial Vidaud

Die Methode „Danone Way“ entspricht nicht nur den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung in der Danone-Gruppe, sondern auch den Empfehlungen zur Anwendung dieser Prinzipien und der dazugehörigen Indikatoren. Die behandelten Bereiche können auf den ersten Blick zu abstrakt erscheinen, um systematisch überprüft zu werden, doch die

Methode wird tatsächlich regelmäßig in den Tochtergesellschaften von Danone durch Wirtschaftsprüfer kontrolliert.

Die Schlüsselfaktoren des Erfolgs dieser Prüfungstypen sind :

- die Prüfungsabteilung ist in den Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements ebenso einbezogen wie zum Beispiel in diejenigen des Einkaufs- oder des Produktionsmanagements,
- die Qualität der Vorbereitungsphase,
- die Ausbildung der Wirtschaftsprüfer durch Fachleute auf diesem neuen Gebiet,
- schließlich eine pädagogische Konfrontation mit den Überprüften, die nicht an diese Arbeitsweise gewöhnt sind

Sind diese Bedingungen alle erfüllt, trägt die Wirtschaftsprüfung zum Erfolg der Methode des Nachhaltigkeitsmanagements bei und bereichert die Palette der Kompetenzen der Firmenprüfer.

*Zur Begründung von Entscheidungen und zur Bewertung ihrer Folgen*

#### Charles Coppolani und Pascal Faure

Es besteht Veranlassung zur Freude darüber, dass offensichtlich immer mehr Menschen sich Sorgen über gesellschaftliche und umweltbezogene Themen machen und dass diese Tendenz insbesondere auch in den Unternehmen zu beobachten ist.

Doch diese zunehmende Tendenz ist auch mit vielfältigen Herausforderungen verbunden ... Insbesondere fragt es sich, wie sichergestellt werden soll, dass die Umwelt- und Gesellschaftsthemen trotz ihrer intrinsischen Komplexität und der Leidenschaften, die sie auslösen, mit der größtmöglichen Sachlichkeit behandelt werden ?

Diese Frage stellt man sich natürlich in den Unternehmen. Sie wird auch in den staatlichen Institutionen diskutiert, denen die Verantwortung für diese Bereiche obliegt (eine direkte Verantwortung, wenn es sich um den Staat selbst oder um öffentliche Unternehmen handelt, und eine indirekte, wenn es um private Unternehmen geht).

Zur Beantwortung dieser Frage versuchen wir einige Grundbegriffe beizusteuern, die herausstellen, was die Forschung, was spezialisierte und aus verschiedensten Disziplinen schöpfende Gutachten, was komplette und kohärente Governance-Prozesse in den Unternehmen, was der Austausch von Erfahrungen, was Ausbildung, Information und Debatten zu dem Thema vermitteln können.

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## PREFACIO

*Nuevos líderes del rendimiento empresarial, aspectos sociales y ambientales*

### Jacques Batail

La revista *Réalités Industrielles* dedica su número de mayo de 2011 a las responsabilidades sociales y ambientales de las empresas. La redacción de este número requirió el apoyo de personalidades muy diferentes:

- En primer lugar, nos pareció útil contar con la opinión de personas que supieran explorar las bases sociológicas de nuestras acciones y los ejemplos extranjeros;
- Altos funcionarios aceptaron presentar las políticas francesas al igual que el enfoque macroeconómico del país.
- Otras personalidades de diferentes horizontes aceptaron la invitación para explicar el compromiso al igual que los conceptos que sustentan sus acciones, y presentar las herramientas utilizadas;
- Varios gerentes de empresas expresan una opinión caracterizada por una capacidad de síntesis y arbitraje en los diversos aspectos de la vida económica;
- Por último, el Vicepresidente del Consejo General de Industria, Energía y Tecnologías y el Director del Departamento de Control general económico y financiero evocan algunos enfoques que permiten pensar que las cuestiones sociales y ambientales, a pesar de su complejidad intrínseca y las pasiones que generan, se tratan con la mayor relevancia posible.

*Las culturas y el rendimiento*

### Philippe d'Iribarne

El rendimiento de las empresas no se puede evaluar de forma absoluta, sin tener en cuenta la época o el lugar... Más allá de los factores objetivos relacionados con el contexto de las empresas (la rentabilidad media del capital, el peso de la legislación ambiental, etc.) el diseño del rendimiento depende también, de forma más profunda y sutil, de los datos culturales.

Cada país tiene sus propias tradiciones, su forma de definir los derechos y deberes de cada quien y, por lo tanto, su concepción del rendimiento empresarial.

En Francia, por ejemplo, los conceptos de estatuto y de honor son muy importantes en la definición de las relaciones sociales y la organización del trabajo. En los Estados Unidos, el papel desempeñado por la sed de ganancia y la lucha por los contratos «justos» reemplazan los conceptos franceses.

La observación de los hechos, en el contexto de cada cultura, y la reflexión sociológica sobre lo que une y separa las diferentes culturas, van más allá del contexto académico. Entender las diferentes concepciones de rendimiento puede crear perspectivas a nivel nacional, ayudar a la administración de las empresas multinacionales o aportar información para las negociaciones internacionales.

*El auge de la responsabilidad social empresarial en los países emergentes (a pesar de sus ambigüedades)*

### Michel Doucin

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene características más diversas de lo que pudiésemos imaginar, que lo convierten en un concepto ambiguo.

Esta ambigüedad puede provenir de sus orígenes múltiples y complejos (filosóficos, utópicos, religiosos y paternalistas), al igual que de la visión «utilitarista» que frecuentemente se vincula a la RSE: la reducción de algunos riesgos para la empresa, que a largo plazo resultan en una maximización de beneficios.

Estos orígenes diversos actúan con contextos y necesidades diversas: muchos países emergentes (por ejemplo, China, India o Brasil) ven en la RSE un medio para retener la presión social y política derivada de las desigualdades sociales existentes en dichos países.

De ahí la dificultad de interacción entre la RSE y las autoridades públicas. Las empresas, a través de la RSE, pueden compensar algunos de los límites de la acción pública. Por otra parte, los poderes públicos a menudo tienen la posibilidad y la legitimidad necesarias para hacer que las empresas contribuyan a un mejor control de la vida económica y social.

*La responsabilidad social empresarial en Japón, del periodo Edo al accidente nuclear de Fukushima*

### Etienne Rolland-Piègue

Detrás de una aparente adhesión universal al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ocultan diferencias de enfoque arraigadas en tradiciones de pensamiento distintas.

Los valores empresariales japoneses, que remontan a los comerciantes del periodo Edo y los pioneros del capitalismo japonés de la era Meiji, han puesto de relieve la diversidad de los que ahora llamamos «partes interesadas»; es decir, todos los actores que, sin contar los accionistas, contribuyen a la prosperidad de la empresa y deberían compartir sus frutos.

La RSE (importada de Europa a partir de 2003) ha sido objeto de una rápida institucionalización por parte de las empresas japonesas que buscan cumplir con las normas mundiales. La RSE a la japonesa trata muy poco los asuntos sociales (que provienen de los valores tradicionales japoneses) centrándose en las cuestiones del medio ambiente, protección de los consumidores, etc. La presencia de las ONG en Japón es muy rara y el Estado se niega a desempeñar un papel directivo, pero sus políticas de seguimiento apoyan la RSE y pueden contribuir a la difusión de la nueva norma ISO 26 000.

En marzo de 2011, una nueva etapa, llena de incertidumbre ha empezado: el terremoto más devastador de la post-guerra y la crisis de la central nuclear de Fukushima Daiichi cuestionarán las expectativas de los japoneses respecto a sus empresas y gobierno.

*La dimension économique del Grenelle de l'Environnement***Michèle Rousseau**

El programa del gobierno francés para el medio ambiente *Grenelle de l'Environnement* fue lanzado en 2007 con el objetivo de movilizar a toda la sociedad civil para afrontar los inmensos desafíos planteados por el cambio climático y la crisis ecológica.

A raíz de la crisis financiera, el *Grenelle de l'Environnement* (a través de un plan de inversiones de 440 000 millones de euros para todos los actores económicos) busca, además de su objetivo original de dirigir a Francia hacia un nuevo crecimiento económico, un crecimiento más ecológico, basado en el desarrollo de nuevos sectores industriales, y la adaptación de varios sectores de la economía, fomentando el surgimiento de un modo más económico de consumo de los recursos naturales.

*Trabajos y consecuencias de la Comisión sobre la medición del rendimiento económico y del progreso social*

**Jean-Philippe Cotis**

Creada por iniciativa del Presidente de la República francesa, dirigida por Joseph Stiglitz, Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi, la "Comisión Stiglitz" tenía como objetivo examinar los límites del producto interno bruto (PIB) como indicador de rendimiento económico y progreso social, e identificar la información adicional que pudiese ser necesaria para crear indicadores de mayor relevancia.

Las recomendaciones del informe publicado el 14 de septiembre de 2009 tuvieron un gran éxito entre el público en general y la comunidad internacional. No buscaban reemplazar el PIB por otro indicador sintético, sino complementarlo con un conjunto de indicadores que proporcionarían líneas directrices.

Su puesta en práctica tanto en las obras del INSEE (Instituto francés de estadística y estudios económicos) como de las organizaciones internacionales empieza a tomar forma. Estas recomendaciones son ambiciosas, por lo que el esfuerzo necesario deberá ser a largo plazo.

*Compromisos, conceptos y métodos para una economía al servicio del hombre.*

*El rendimiento global para empresas sostenibles*

**Michel Meunier y Daniel Luciani**

Cumpliendo con su vocación de «laboratorio de los empleadores», el Centro de Jóvenes Dirigentes creó en 2002 el concepto de *Performance globale®* para las empresas sostenibles. La *Performance globale* es un modelo de rendimiento responsable que incorpora, de forma inseparable, en la estrategia y la administración de las empresas, la dimensión económica, social, medioambiental y social.

Casi diez años después, más de 2000 jóvenes ejecutivos han puesto en marcha este enfoque en sus empresas. Este artículo presenta un análisis detallado, así como algunos retornos de experiencia y perspectivas.

*La lucha de la iniciativa Global Reporting Initiative por la transparencia de las empresas*

**Teresa Fogelberg**

Fundada en 1997, la *Global Reporting Initiative* (GRI) se ha convertido en un espacio global para el diálogo entre los actores interesados en la presentación de informes sobre el

desarrollo sostenible, entre los cuales Francia ocupa el primer lugar.

Actualmente, la GRI es una referencia mundial en términos de presentación de informes «ambientales», especialmente a través de las directrices que describen el contenido básico de los informes sobre el desarrollo sostenible, destinadas esencialmente a las empresas.

Este reconocimiento puede aumentar como consecuencia de la crisis financiera con el nacimiento, especialmente entre los inversores, de la necesidad de transparencia de la información ambiental, social y de gobernanza.

*El rendimiento responsable de las empresas. La auditoría como instrumento de progreso y la notación para facilitar las decisiones de los inversores*

**Nicole Notat**

Las «partes interesadas» son los representantes de diversos intereses que van más allá de los de los propietarios de la empresa. Estas incluyen a los empleados, consumidores, asociaciones, empresas públicas, ONG, etc. Estos actores han abierto nuevos debates y han creado nuevas relaciones de poder. Para la empresa, esto crea ciertos riesgos.

Por otra parte, un enfoque socialmente responsable abre oportunidades para la innovación y diferenciación que tienen una influencia en la creación de valor.

Los «fondos éticos» (que hacen hincapié en las consideraciones morales) y los «fondos socialmente responsables» (que ven la atención prestada a la responsabilidad social como una buena señal de desarrollo) son ejemplos de operadores atentos a los compromisos de las empresas en las que pueden invertir.

En general, la agencia Vigeo actúa por cuenta de los administradores de activos midiendo el grado de control que tienen las empresas sobre los asuntos sociales y ambientales. Bajo ciertas condiciones, reguladas en términos de ética, una agencia como Vigeo también puede asesorar y/o auditar las empresas.

*La norma ISO 26 000 sobre la responsabilidad social, una convergencia prometedora, a pesar de la diversidad de sensibilidades*

**Christian Brodhag**

En noviembre de 2010 amplias negociaciones multipartistas condujeron a la norma ISO 26000 sobre la responsabilidad social de las organizaciones, en especial de las empresas. Esta norma trata varios problemas en materias de responsabilidad social en el sentido estricto de la palabra y en términos de desarrollo sostenible de todos sus componentes (ambientales, sociales y económicos).

La norma ISO 26000 es el resultado de varios compromisos entre un enfoque «contractualista», basado en la voluntad y los intereses de las partes y un enfoque «institucionalista» que se fundamenta en las instituciones políticas, entre los deseos de desarrollo económico y crecimiento de las exportaciones y un enfoque más restrictivo, y entre las aspiraciones del «Norte» y del «Sur» ...

Los pocos votos que se opusieron a la adopción de la norma ISO 26000 (de Cuba, Estados Unidos, India, Luxemburgo y Turquía) y las abstenciones (Alemania), demostraron que aún existen ciertas divisiones.

El hecho es que la ISO 26000 proporciona una «meta-regulación», que contribuirá al desarrollo sostenible con bases operativas ampliamente compartidas.



*Herramientas para la responsabilidad social de las empresas***François Fatoux**

Las empresas y sus asociados (inversores y gestores financieros) se interesan cada vez más por la responsabilidad social y ambiental, las normas éticas, códigos de conducta, inversiones éticas, etc.

En este contexto nuevo y complejo, cientos de organizaciones (grandes empresas, empresas de gestión de cartera, sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONG), fondos mutuos y de pensiones, etc.) se han unido al Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas (ORSE). Este observatorio realiza de forma permanente investigaciones sobre las corrientes de pensamiento, las herramientas y las prácticas. La experiencia que ha ganado le lleva, por ejemplo, a recomendar un enfoque abierto, ampliamente contextual, sobre las distintas partes interesadas.

*¿El comercio gana algo al convertirse en justo?*

**Pierre-François Couture**

¿Qué es el Comercio Justo? Es un comercio mundial que promueve el desarrollo de los países menos desarrollados, permite la eliminación gradual de las zonas de desnutrición estructural y se inscribe en una perspectiva de desarrollo sostenible, incluyendo, en particular, el respeto de la diversidad biológica.

El Comercio Justo inscribe la compra dentro de un marco ético, con la característica específica de garantizar a los productores un precio mínimo, un precio intangible, incluso si los precios bajan.

El comercio sostenible está al servicio del desarrollo y se basa en una filosofía que puede resumirse de la siguiente manera: el comercio en lugar de la ayuda (*Trade, not Aid*).

Aunque actualmente el Comercio Justo se centra principalmente en el desarrollo de la situación de los productores del Sur, su objetivo real es convertirse en un modelo, un ejemplo para cambiar las prácticas del comercio tanto a nivel nacional como internacional, basándose principalmente en los propios actores del Comercio Justo.

*Los fondos éticos y socialmente responsables: de los libros sagrados al capitalismo económico*

**Grégoire Postel-Vinay**

En la primera parte, este artículo traza la historia de los fondos cuya gestión tiene en cuenta los criterios éticos o la responsabilidad social y ambiental de las empresas, los criterios que se tienen en cuenta y sus evoluciones. En la segunda parte, se mencionan algunas de las tendencias recientes. En la tercera parte, indica algunas consecuencias económicas e industriales potenciales y las implicaciones sobre la acción pública que puede tener el aumento de estos fondos.

*El grupo La Poste en busca de un rendimiento global*

**Georges Lefebvre**

Modernizarse sin perder su identidad. Siguiendo esta línea de acción los correos de Francia *La Poste* han realizado su transformación y enfrentan desafíos frecuentemente contradictorios: operar en un mercado plenamente liberalizado, al mismo tiempo que ejerce su función de servicio público, mantener una relación de cercanía con los franceses, mientras que se adapta a los nuevos usos de la comunicación, cada vez más desmaterializadas, etc.

Apostando en la confianza y combinando todos los aspectos del rendimiento (económico, social y ambiental) *La Poste* ha encontrado el camino a un desarrollo equilibrado y sostenible.

*France Télécom, de la gestión de una crisis a la creación de un nuevo sentido*

**Marc Fossier**

Sujeto a cambios muy rápidos y a fuertes presiones competitivas y reguladoras, el Grupo France Telecom ha subestimado el impacto sobre sus empleados que trabajan en Francia y se ha enfrentado a una crisis social muy grave. Las medidas adoptadas para hacer frente a esta crisis de sentido y de gestión han ayudado a construir una nueva ambición, que trata de conciliar los resultados económicos y el progreso social, social y ambiental.

*El diseño ecológico en la RATP*

**Yves Ramette**

La RATP (empresa administradora del metro de París) juega un papel muy importante en el desarrollo de una movilidad compatible con el desarrollo sostenible en la región Ile-de-France. Para ello, se ha lanzado sobre las nuevas rutas del rendimiento social y ambiental, incorporándolos al rendimiento global de la empresa.

En este artículo se analiza, en primer lugar, el enfoque de la empresa que tiene como objetivo dar prioridad a los asuntos relacionados con el desarrollo sostenible y dar forma a nuevos compromisos.

Seguidamente, se presentan las innovaciones en el campo del diseño ecológico, que pueden fortalecer tanto el desempeño ambiental como el desempeño económico de la empresa.

*El grupo EDF, herramientas originales para una acción ambiental con costes controlados*

**Philippe Huet y Claude Nahon**

A veces se deben imaginar soluciones innovadoras para que una acción medioambiental ambiciosa pueda llevarse a cabo en buenas condiciones económicas. Así, por ejemplo, el «Fondo de Carbono» de EDF financia proyectos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en algunos países, lo que permite a EDF tener un balance crediticio al nivel de sus emisiones de CO<sub>2</sub>. Este dispositivo tiene un coste, pero maximiza el cumplimiento del Grupo EDF de sus obligaciones de reducción de emisiones establecidas en la Directiva europea EU-ETS... e incluso se ha convertido en la base de un nuevo negocio.

Del mismo modo, EDF está sujeta a la obligación legal de generar un ahorro de energía o, alternativamente, pagar grandes multas. El mecanismo de las «economías certificadas» logra el resultado deseado, al tiempo que optimiza los procedimientos y los costes.

Sin embargo, las sofisticadas herramientas tecno-económicas no solucionan todo. EDF también está desarrollando varios dispositivos para una mayor transparencia y un mejor intercambio con sus grupos de interés. En Francia, este cambio implica instancias multi-categorías y asociaciones. Al final, el progreso buscado es multidimensional: las acciones ambientales (como las acciones sociales) pueden centrarse en la creación de valor sostenible a lo largo de toda la cadena de suministro de energía.

*Cuando el proyecto de desarrollo sostenible de Danone pasa una auditoría...*

**Philippe Hellich y Martial Vidaud**

El enfoque *Danone Way* comprende no sólo los principios del desarrollo sostenible en el grupo Danone, sino también las recomendaciones para la aplicación de esos principios al igual que los indicadores relacionados. Incluso si las áreas cubiertas pueden, *a priori*, parecer demasiado abstractas para ser objeto de análisis sistemáticos, el proceso se audita regularmente en las filiales de Danone.

Los factores clave del éxito de este tipo de auditorías son:

- la consideración por parte del departamento de auditoría del proceso «desarrollo sostenible», al mismo nivel que el proceso de «abastecimiento» o «producción», por ejemplo,
- la calidad de la fase de preparación,
- la formación de los auditores sobre este nuevo problema realizada por profesionales,
- por último, un enfoque pedagógico de las personas auditadas que no están acostumbradas a este tipo de ejercicio.

Dadas estas condiciones, la auditoría contribuye al éxito del enfoque del desarrollo sostenible y mejora las habilidades de los auditores.

*Explicar las decisiones y evaluar las consecuencias*

**Charles Coppolani y Pascal Faure**

El auge de las preocupaciones sociales y ambientales al que asistimos actualmente, sobre todo en las empresas, debería ser un motivo de regocijo.

Sin embargo, este auge plantea muchos retos. En particular, ¿cómo hacer que los asuntos ambientales y sociales, a pesar de su complejidad intrínseca y las pasiones que generan, se traten con la máxima relevancia?

Obviamente esta pregunta se plantea dentro de las empresas. Pero también en el Estado, que tiene responsabilidades en el asunto (una responsabilidad directa cuando se trata de él mismo o de las empresas públicas, e indirectamente en el caso de las empresas privadas).

El artículo trata de ofrecer algunas respuestas que ponen de relieve lo que puede aportar la investigación, los conocimientos especializados y multidisciplinarios, los procesos de gobernanza completos y coherentes dentro de las empresas, el intercambio de experiencias, la formación, información y el debate.

Publié par  
**ANNALES  
 DES  
 MINES**  
 Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
 Gérer & Comprendre,  
 Responsabilité & Environnement.**

#### RÉALITÉS INDUSTRIELLES

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### GÉRER & COMPRENDRE

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET

## BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>  
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2011 aux Annales des Mines :

### Réalités Industrielles

4 numéros France Etranger  
au tarif de :  
Particuliers  85 €  104 €  
Institutions  111 €  134 €

### Réalités Industrielles + Responsabilité & Environnement

8 numéros France Etranger  
au tarif de :  
Particuliers  163 €  205 €  
Institutions  196 €  265 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre

8 numéros France Etranger  
au tarif de :  
Particuliers  163 €  205 €  
Institutions  196 €  265 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros France Etranger  
au tarif de :  
Particuliers  208 €  263 €  
Institutions  308 €  368 €

Nom .....  
Fonction .....  
Organisme .....  
Adresse .....

Je joins :  un chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

## DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

de la série **Réalités Industrielles**  
 de la série **Gérer & Comprendre**  
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....  
Fonction .....  
Organisme .....  
Adresse .....

Publié par  
**ANNALES  
DES  
MINES**  
Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
Gérer & Comprendre,  
Responsabilité & Environnement.**

### RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

### GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. Gérer & Comprendre va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

### RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des Annales des Mines propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

L'INDUSTRIE  
AU  
CONCRET