

QUELS INDICATEURS POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ?

Une application à l'industrie européenne de l'aluminium

Cet article présente les aspects méthodologiques et les principaux résultats empiriques d'une recherche menée dans le cadre de l'Association Européenne de l'Aluminium afin de définir et sélectionner les indicateurs susceptibles d'aider à la construction d'une stratégie de responsabilité sociale, les entreprises de ce secteur. Trois sites industriels ont été sélectionnés. Sur chacun d'eux, des « *focus groups* » ont été constitués, regroupant diverses catégories de parties prenantes prédéfinies. Les conclusions de ces groupes ont permis d'élaborer deux catégories d'indicateurs puis d'esquisser des indicateurs de développement durable adaptés à l'industrie européenne de l'aluminium.

Par **Sylvie FAUCHEUX** et **Isabelle NICOLAÏ** – CENTRE D'ÉCONOMIE ET D'ÉTHIQUE POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, C3ED, UMR N°63 IRD-UVSQ, UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES (*)

Les pressions se font de plus en plus fortes sur les entreprises afin qu'elles définissent leur stratégie de développement durable, au travers de ce que l'on qualifie désormais de leur responsabilité sociale (1). Une telle stratégie implique l'intégration et le traitement simultanés, des dimensions économiques, écologiques et sociales liées aux activités des entre-

prises. Elle conduit également à des changements dans leur gestion interne comme l'ouverture à de nouvelles formes de dialogue pour aider à la définition et à l'évaluation des décisions (2). Dès lors, les entreprises doivent élaborer une politique et des outils de responsabilité sociale (3), comme cela a été souligné dans le point 17 du programme de mise en œuvre du

sommet mondial de Johannesburg, ou encore dans le cadre des définitions de la responsabilité sociale des entreprises, avancées par nombre d'institutions privées et publiques telles que le World Business Council for Sustainable Development [WBCSD, 1999], l'Organisation de la Coopération et le Développement Économique [OECD, 2000], ou encore la Commission Européenne [2001] (4).

Cet article vise à répondre en partie à de tels objectifs en présentant la méthodologie et les principaux résultats empiriques d'une recherche menée sur les enjeux, les opportunités et les indicateurs liés à la mobilisation d'une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein de l'industrie de l'aluminium en Europe [Fauchoux *et alii*, 2002].

La première section présente la méthodologie originale, de type « *bottom-up/top-down* » développée sur trois sites industriels pour construire de tels indicateurs.

La seconde section offre les résultats empiriques obtenus, grâce aux propositions faites par les différentes « parties prenantes » au cours de l'animation des « *focus groups* » réunis sur les trois sites industriels sélectionnés afin de tester notre méthodologie.

LA MÉTHODOLOGIE « *BOTTOM UP/TOP DOWN* »

La relation entre dimensions empiriques et conceptuelles de l'analyse

Bien que la référence aux standards internationaux et sectoriels soit importante en vue d'une harmonisation et d'une cohérence des indicateurs de responsabilité sociale pour l'industrie, il apparaît dans notre travail qu'elle doit être complétée par une prise en compte des attentes et expériences des différentes parties prenantes (5).

(*) Nous remercions tout particulièrement l'Association Européenne de l'Aluminium qui, d'une part, a financé la recherche dont les résultats sont rapportés ici, à travers le programme de l'AEA « *Aluminium pour les Générations Futures* » ; et d'autre part, nous a donné l'opportunité de dialoguer à plusieurs reprises avec ses membres [voir le site Internet de l'AEA : <http://www.eaa.net>]. Nous remercions également nos différents interlocuteurs, les directions des entreprises, les employés et les membres des communautés locales grâce à qui nous avons pu mener à bien nos « *focus group* ». Nous exprimons aussi notre gratitude aux membres du comité de pilotage de ce travail, issus de l'AEA, de Pechiney, de la Fédération Française des Métaux non ferreux et du Cabinet Communication et Institutions.

(1) En France, la loi Nouvelles Régulations Économiques (NRE), adoptée le 20 février 2002, en constitue un exemple avec l'intégration obligatoire à compter du 1er janvier 2003, des données sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion [article 116]. Pour un descriptif des nouvelles obligations, voir IGALENS et JORAS [2002].

Un déficit de légitimité procédurale a souvent été invoqué par les critiques des approches décisionnelles traditionnelles de type « *top-down* » qui fonctionnent en vase clos entre décideurs et experts. La mise en place de procédures plus participatives peut aider à pallier à ce déficit. En effet, la décision et le processus qui y mène sont des formes de normes sociales. Or, la validité d'une norme, et donc sa légitimité, se définissent toujours par rapport à un contexte social. « *Selon l'éthique de la discussion, une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme* » [Habermas 1986 (1983), p. 87].

Il s'agit de s'intéresser non seulement à la légitimité de la décision, mais aussi à celle du processus décisionnel associé. Cela signifie que les systèmes d'indicateurs et les procédures de reporting doivent être développés et appliqués en combinant des méthodes de participation « *bottom-up* » avec des processus de conception et de coordination « *top-down* ».

L'industrie européenne de l'aluminium s'est engagée dans une logique de collaboration entre experts et parties prenantes en vue de la détermination mutuelle d'indicateurs de performance sociale. Une entreprise du secteur de l'aluminium qui se contenterait d'appliquer des indicateurs décidés au niveau du siège social ou proposés par des agences internationales de notation rencontrerait de nombreux obstacles de mise en œuvre de sa stratégie de performance sociale. Ces difficultés pourraient provenir, tant d'un manque de compréhension de la part des parties prenantes locales (en particulier des employés et des communautés locales) de ce que les indicateurs sont supposés mesurer et la manière dont ils correspondent à leurs intérêts, que de l'inadéquation des procédures standardisées à la situation donnée.

La validation d'un système d'indicateurs implique qu'il puisse être interprété par chaque partie prenante. Pour ce faire, nous avons mené conjointement :

- d'une part, une analyse systématique des travaux en matière de stratégies de développement durable de l'industrie, de responsabilité sociale des entreprises, et

(2) De manière plus générale, de nombreux enjeux apparaissent dans la perception par le public des controverses technologiques et scientifiques. Pour plus de détail sur ces enjeux, voir RÉMY, MALLARD [2001]

(3) Si le débat sur la responsabilité sociale fut initié dès les années 1960 [Bowen, 1953 ; Friedman, 1970], la mise en œuvre de ce concept au sein de l'entreprise n'est effective que depuis les années 1990.

(4) Par exemple, pour l'OCDE [2000], « *La responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs* ».

(5) Parties prenantes ou « *stakeholders* », conformément à la définition proposée par FREEMAN [1984], MITCHELL *et alii* [1997].

de mise en œuvre au sein de ces dernières des procédures et méthodes participatives ;

- d'autre part, des travaux empiriques, centrés sur trois études de cas sélectionnés, en France, sur la base des critères suivants : un emplacement territorial contrasté avec des contraintes et opportunités variées ; une appartenance à des groupes industriels diversifiés présentant des cultures et des histoires particulières ; des activités variées dans le secteur de l'aluminium ; une taille différente ; des expériences diverses en matière de problèmes sociaux et/ou environnementaux. Les trois sites retenus ont été les suivants :
- Péchiney, à St Jean de Maurienne (Savoie), spécialisé dans la production de fil machine, plaques et lingots ;
- Corepa SNC (une filiale de CFF Recycling), spécialisé dans le tri et la préparation des ferrailles d'aluminium, à Bruyères sur Oise (Île de France) ;
- et Building & Construction Systems (une filiale du groupe Alcoa Europe), à Merxheim (Alsace), spécialisé dans la fabrication de bandes ou tôles prélaquées, de panneaux multicouches d'aluminium prélaqué (produit Reynolux) et de panneaux multicouches aluminium composite (produit Reynobond).

La méthodologie que nous proposons autorise une interface des approches dites « *bottom-up* » reposant sur l'appréciation des préoccupations exprimées par les parties prenantes au cours de leurs parcours individuels, avec des analyses dites « *top-down* » faisant appel à des classifications internationales en matière

de travail quotidien et, d'autre part, des réflexions théoriques et une recherche bibliographique internationale, notamment quant à la variété des codes de conduite, des indices boursiers, des indicateurs et des systèmes de reporting en matière de responsabilité sociale des entreprises.

L'importance des processus participatifs dans la recherche d'indicateurs

La légitimation du choix de critères de gestion tels que des indicateurs nécessite la concertation des différents acteurs, sous la forme d'un arbitrage parfois conflictuel entre eux, afin d'identifier le champ d'actions acceptables. Une approche participative, lorsqu'elle permet la discussion, entre personnes concernées, peut potentiellement – mais pas nécessairement – améliorer la légitimité du processus décisionnel et de la décision en rejetant par exemple des indicateurs qui ne seraient pas légitimes. Cela permet aux parties prenantes (avec leurs préoccupations spécifiques par site) de voir comment leurs interrogations particulières et parfois locales, peuvent être intégrées dans les catégories de responsabilité sociale et les problèmes évoqués par la communauté internationale [De Marchi *et alii*, 2000a ; WBCSD, 1999].

Au-delà de la possibilité qui s'ouvre à eux de rejeter des éléments non légitimes, les acteurs acquièrent, du

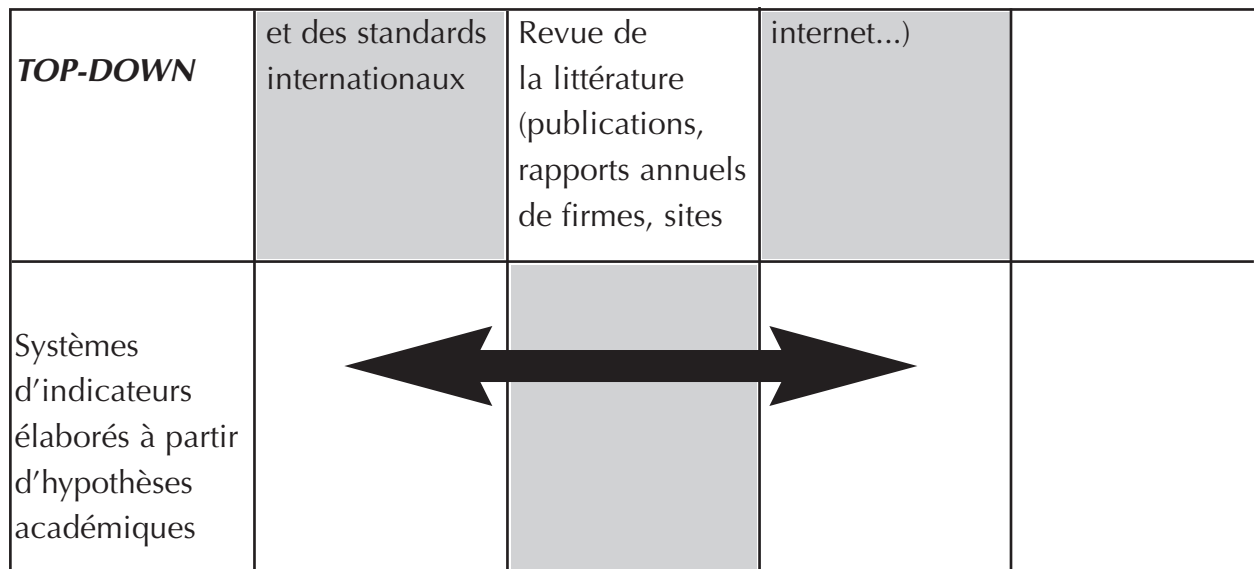


Figure 1 : La méthodologie *bottom up/top down*

de responsabilité sociale des entreprises (voir la figure 1, ci-dessous).

Un aller retour permanent est ainsi opéré entre d'une part, des analyses empiriques faisant appel à des interactions directes avec un grand nombre de parties prenantes du secteur de l'aluminium dans leurs situations

fait de leur participation, une meilleure connaissance du processus. Cette connaissance, qui *de facto* induira une plus grande transparence, peut augmenter la crédibilité du processus aux yeux des différents acteurs, voire du grand public. La transparence et la crédibilité des processus sont importantes, pour deux raisons

© Gilles Leimdorfer-REA

On assiste également à une évolution des instruments de régulation environnementale reposant sur des processus de dialogue « multi-stakeholders ». L'industrie européenne de l'aluminium est particulièrement sensible à cette évolution (Récupération de l'aluminium – Compagnie française des ferrailles).

au moins. D'une part, en l'absence de ces dimensions, les acteurs ne peuvent pas savoir si leurs intérêts ont réellement été pris en compte ; ils peuvent alors percevoir le processus et son résultat (le choix des indicateurs) comme peu équitables et donc peu légitimes [Stiglitz 1999]. D'autre part, la transparence et la crédibilité apparaissent, de plus en plus, comme nécessaires pour motiver les acteurs à mettre en œuvre les résultats de la décision portant sur le système de reporting.

Au-delà d'une justification académique, ces méthodes prennent place dans une démarche d'incitation généralisée, de la part des institutions nationales et internationales, à inscrire les politiques de développement durable dans le cadre d'une « *gouvernance participative* » (6). On assiste également à une évolution des instruments de régulation environnementale, reposant sur des processus de dialogue « *multi-stakeholders* » (tels que les engagements volontaires négociés, les accords technologiques, Clean Development Mechanism...). L'industrie

européenne de l'aluminium est particulièrement sensible à cette évolution (7).

Toutefois, les modalités de participation des acteurs sont variables. Elles dépendent des modèles de responsabilité sociale retenus. Trois modèles contrastés ont ainsi pu être identifiés (8) pour l'industrie européenne de l'aluminium :

– le premier considère que la responsabilité sociale est assurée dans un contexte de négociation permanente entre salariés et direction, organisée, si nécessaire, par l'État, afin de garantir de bonnes conditions d'emploi et d'avantages sociaux. Il s'agit d'une particularité française (mais plus largement sud-européenne) qui entraîne des conséquences importantes sur la construction des relations entre parties prenantes. Celles-ci sont élaborées sur un mode généralisé de conflits bilatéraux (direction/employés, entreprises/ONG, entreprises/sous-traitants, employés/intérimaires, etc.), avec une intervention de l'État [Sofres, 2001]. Dans notre étude de cas, il apparaît que ce modèle a été longtemps dominant sur le site de St Jean de

(6) Nous pouvons citer par exemple, le principe 10 de la Déclaration de Rio, agenda 21, le V^{ème} programme d'action de la Commission Européenne, le Livre Blanc de la Commission Européenne sur la gouvernance du 25/07/01, le Livre Vert sur la RSE de la Commission Européenne (juillet 2001)...

(7) Comme en témoigne la citation suivante : « *L'année 2000 a été marquée par l'aboutissement de trois années de campagne du programme Aluminium pour les générations futures, dont le principal objectif était l'ou-*

verture du dialogue entre l'industrie de l'aluminium et ses principales parties prenantes en Europe (...). Les officiels gouvernementaux, les parlementaires, les ONG, etc... ont été intégrés dans le débat sur le rôle de l'aluminium dans la vie de tous les jours et dans le processus de développement durable. » [EAA, 2000, p.27].

(8) Une présentation plus approfondie des modèles de CSR et leur évolution dans l'industrie de l'aluminium est disponible dans FAUCHEUX, NICOLAÏ [2003].

	Dimensions sociales		Dimensions environnementales		Types de concertations entre parties prenantes		
	La firme se substituant à l'État	Interaction entre partenaires sociaux	Sécurité Santé	Environnement naturel	Concertation interne	Concertation externe	Concertation multi-acteurs
Péchiney		***	**	***	***	**	***
CFF		***	*	*	***	*	***
ALCOA	**	***	***	**	***	***	***

Légende : * faible intérêt ; ** intérêt moyen ; *** fort intérêt manifesté dans les groupes
L'absence d'étoile signifie qu'aucune priorité n'a été donnée à la catégorie étudiée.

Maurienne et qu'il est encore très prégnant sur celui de Corepa SNC. Cependant, la situation évolue et de nombreuses parties prenantes pensent que ce modèle, de moins en moins souhaité, devrait s'estomper ;

– le second repose sur une substitution progressive de l'entreprise à l'État en matière de responsabilité sociale. En accord avec les notions du libéralisme économique, la négociation et des accords directs se font entre les entreprises et la société civile au sujet des responsabilités sociales. Dans ce cas, l'État joue un rôle relativement passif. Par exemple, sur le site d'Alcoa, la pratique du mécénat est très forte et elle assure une gestion partielle par l'entreprise des engagements de l'État. Cette tendance est plutôt d'inspiration anglo-saxonne ;

– le troisième modèle fait appel à une responsabilité sociale de l'entreprise réellement partagée et mise en place en concertation avec l'ensemble des parties prenantes (entreprises, État, société civile dans sa diversité, etc...). Les formes de la responsabilité sociale et leur traduction sont définies dans un partenariat social accepté par toutes les parties prenantes, que celles-ci soient internes ou externes. Les pays d'Europe du Nord (9) et, plus largement, la Commission Européenne, dans le Livre Vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises [COM (2001) 366], tendent à promouvoir ce troisième modèle.

L'industrie européenne de l'aluminium, compte tenu de ses caractéristiques de production (produits intermédiaires peu familiers aux citoyens), de la nature de son processus de production potentiellement polluant, de ses conditions de travail historiquement dif-

ficiles, devrait tendre vers ce modèle de RSE. En effet, susciter des processus de dialogue avec toutes les parties prenantes concourrait à valoriser les actions déjà entreprises dans ces divers domaines.

C'est dans le cadre de ce troisième modèle que s'inscrit notre méthodologie.

Quelle forme de processus participatif ?

Dans notre étude, la majorité des parties prenantes s'est exprimée en faveur d'un large processus de consultation pour l'établissement des objectifs, des stratégies et des indicateurs de responsabilité sociale. Cela suggère qu'elles privilégient bien le troisième modèle de responsabilité sociale, que nous avons intitulé « *une responsabilité sociale de l'entreprise partagée et concertée avec l'ensemble des parties prenantes* ». Le tableau 1 illustre l'intérêt porté par les différentes parties prenantes aux trois dimensions du développement durable (10) ainsi que leur préférence pour des stratégies faisant appel à une participation « *multi-acteurs* », traduite au travers d'un système de management transparent et participatif. (voir tableau 1 ci-dessus)
Différentes méthodes peuvent être utilisées pour animer les discussions, en particulier, des supports documentaires (écrits ou images), des jeux de rôles, des techniques de libre association, des scénarios (réels ou prospectifs), ou encore des programmes informatiques interactifs [Faucheux, Hue & Petit, 2002]. Sur cette base, il s'agit de mettre en place des processus décisionnels qui tiennent compte des diversités d'in-

(9) C'est cette conception que véhicule, par exemple, le groupe Norvégien Norsk Hydro, producteur d'aluminium : « *Notre rôle crée des obligations, mais dans le même temps nous devons délimiter et partager la responsabilité relativement aux autorités publiques et à la société civile et ne pas endosser leur propre responsabilité (...)* » [LUNHEIM, 2001].

(10) Le tableau ne reprend pas les dimensions économiques, qui ne faisaient pas partie de notre champ d'analyse.

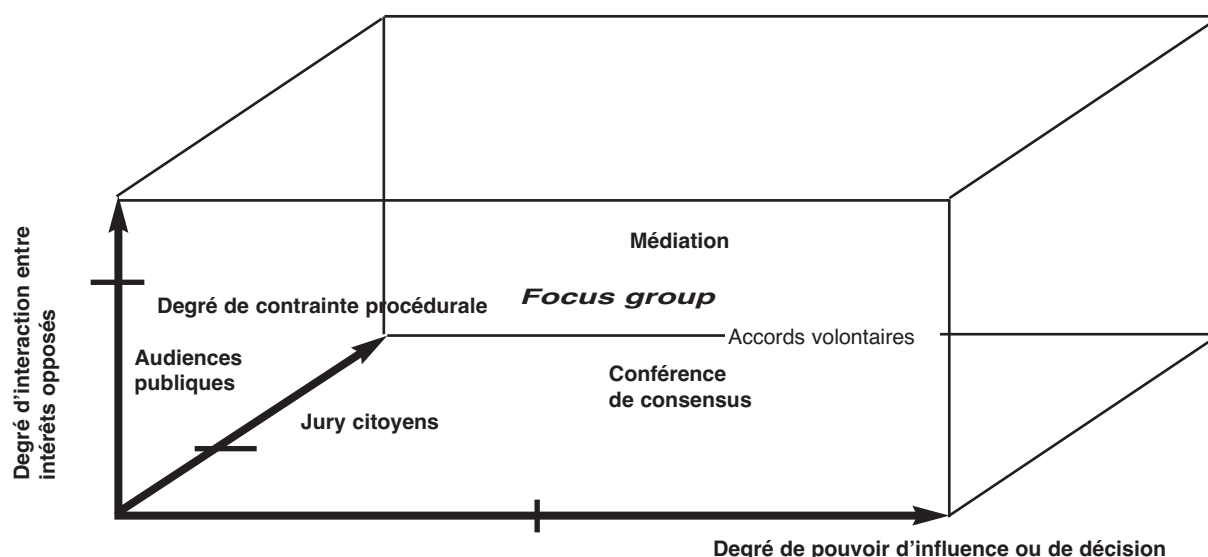


Figure 2 : Typologie des processus participatifs

térêts, des inquiétudes légitimes du public et des considérations scientifiques, économiques ou éthiques et politiques. Les approches participatives se concrétisent dans divers arrangements qui dépendent du type de problème que l'on traite, de la culture dans laquelle s'inscrit le processus ou encore de l'échelle spatiale ou temporelle du problème. Les typologies de Beierle [2000] et van den Hove [2001] montrent qu'il existe des degrés divers de participation, des motivations très différentes pour celle-ci ainsi que des modes et formes de participation très variés, en fonction de trois critères : le degré de pouvoir d'influence et de décision, le degré de formalité et de contrainte procédurale et le degré d'interaction entre des intérêts opposés. Différentes combinaisons permettent d'identifier un certain nombre de processus participatifs comme l'illustre la figure 2 ci-dessus.

Dans notre étude sur la sélection d'indicateurs, les paramètres définissant un processus participatif se déclinent comme suit :

– *Degré de pouvoir d'influence ou de décision*

La décision en matière de sélection des indicateurs relève de divers groupes d'acteurs sur un sujet impliquant des réactions ou des problèmes particuliers. Ces groupes peuvent être réunis autour d'un modérateur qui initie le débat. Les formes de délibération illustrent des niveaux de décision variable : par exemple, la sélection d'indicateurs peut relever finalement de quelques acteurs et faire l'objet de procédures participatives s'inscrivant dans le simple droit à l'information, mais n'offrant aucune garantie quant à l'usage qui en est fait. À l'inverse, on peut avoir des situations où le pouvoir de décision incombe directement à différents groupes d'acteurs s'engageant sur des procédures de négociation et de mise en application des décisions.

– *Degré de formalité et de contrainte procédurale*

La sélection d'indicateurs nécessite la mise en place de groupes de travail opérant de manière formelle, afin de garantir les conditions de transparence et d'adoption de normes. Cependant, lorsque ces approches sont trop formelles, elles peuvent s'avérer inefficaces car trop fortement contrôlées par le pouvoir en place et limiter, de ce fait, les possibilités d'apport effectif. C'est pourquoi nous n'écartons pas des approches de nature informelle autorisant les acteurs à mieux progresser dans leur dialogue, dans la mesure où ils se sentent dégagés de la contrainte de représentation qui pèserait sur eux dans un cadre plus formel. Dans notre travail, les procédures ont été proposées par le modérateur et le mode d'interaction entre acteurs a été défini de façon endogène, par les participants eux-mêmes, à l'occasion de chaque groupe de discussion.

– *Degré d'interaction entre des intérêts opposés*

Le premier objectif d'une démarche participative est d'obtenir une représentation juste et impartiale de toutes les valeurs et préférences des citoyens, afin d'améliorer la qualité du processus de décision, en incorporant une construction sociale qui garantisse la sensibilité de chacun aux différents points de vue des autres. L'hypothèse sous-jacente étant que la coopération peut mener à l'élaboration de solutions nouvelles ou originales, plus satisfaisantes pour les différents acteurs. Mais ces processus d'échange peuvent également être générateurs de malentendus, plutôt que de compréhension, et ouvrir ainsi la voie à un contrôle du processus par les acteurs les plus forts. Dès lors, certaines catégories de stakeholders peuvent se trouver dominées et manipulées par d'autres lesquels, adoptant un comportement stratégique, visent à diriger le processus à leur avantage, parfois même au nom du bien être collectif. Le modérateur doit dès lors veiller à ces limites essentielles.

Compte tenu de ces paramètres, nous avons opté pour le processus de *focus group* : ce groupe de discussion comporte de trois à douze personnes, avec un modérateur qui encourage les interactions entre participants et s'assure que la discussion reste centrée sur la question posée. Il s'agit de techniques issues des sciences politiques et du marketing, développées et encouragées au sein des sciences sociales dans le cadre de recherches sur les perceptions du public [Barbour et Kitzinger (1999)] par les entreprises, les agences gouvernementales et les organisations internationales [O'Connor, Meite (eds) 2003].

Les *focus groups* s'avèrent particulièrement utiles pour l'exploration de catégories conceptuelles, que les participants utiliseront pour ordonner leurs expériences et pour établir une évaluation de leurs pratiques.

DES PROPOSITIONS D'INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LES ENTREPRISES DE L'ALUMINIUM

Dans l'industrie de l'aluminium, des indicateurs environnementaux et sociaux existent depuis de nombreuses années et des systèmes de management respectant un certain nombre de procédures sont déjà généralisés. Les groupes de travail disposaient donc d'une expérience de la pratique d'indicateurs de gestion. Le recours à la méthode des *focus group*, dans ces conditions, s'est révélé fructueux pour les raisons suivantes :

- elle encourage, sur des questions connues, une participation des acteurs afin que ceux-ci génèrent leurs propres questions, leur cadre d'analyse et leurs concepts et qu'ils poursuivent leurs propres priorités avec leurs propres termes, leur propre vocabulaire. Les *focus groups*, contrairement à l'expérimentation et au recueil de données, fournissent, dès lors, des données qui émergent sous une forme plus authentique ;
- elle autorise également les chercheurs à examiner les différentes perspectives des acteurs alors que ceux-ci opèrent dans un réseau social. Les groupes étant organisés selon la nature des parties prenantes (interne, externe traditionnelle ou externe élargie), il est intéressant de confronter entre eux les résultats des groupes de discussion sous cet angle ;
- elle accorde un intérêt tout particulier aux interactions entre acteurs, à l'intérieur du groupe. Indépendamment de la façon dont ils sont sélectionnés, les participants ne sont jamais complètement homogènes. Au cours du fonctionnement du groupe, le modérateur peut exploiter d'éventuelles différences d'opinion : des dissensions inattendues conduisent les participants à clarifier l'origine de leurs croyances, à identifier les aspects de leur expérience personnelle qui les ont conduits à prendre telle ou telle position.

Le *focus group* permet, *in situ*, d'examiner et interpréter les différences entre les données collectées grâce aux interviews et aux données théoriques. Toute solution proposée à l'issue de ces débats est ainsi de meilleure qualité.

L'application de l'approche « *bottom up* » à la sélection d'indicateurs

Trois « *focus groups* », sur chacun des trois sites pilotes, ont été constitués sur la base d'accords initiaux avec la direction des entreprises. Ces « *focus groups* » regroupaient un ensemble homogène de parties prenantes en fonction des attributs de pouvoir, d'urgence et de légitimité de chaque catégorie [selon la typologie de Mitchell et Carson, 1997]. Une distinction a été ainsi opérée entre trois principales catégories de parties prenantes ayant une signification, d'une façon ou d'une autre, pour toute stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise :

- les parties prenantes internes (direction, employés, syndicats) ;
- les parties prenantes externes habituelles (fournisseurs, clients, actionnaires, banques, assurances) ;
- les parties prenantes externes élargies (ONG, collectivités territoriales, associations diverses, riverains, autres entreprises voisines, etc. ...).

Sur les trois sites pilotes, la totalité du processus a ainsi rassemblé neuf « *focus groups* », au cours desquels plus de soixante personnes ont eu l'opportunité d'exprimer et d'échanger leurs vues (11) et leurs suggestions d'indicateurs. Les propositions globales d'indicateurs ont été ensuite synthétisées, présentées et rediscutées par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les groupes de travail sur chacun des sites afin que les sélections finales soient véritablement validées. Une telle approche fournit ainsi une base permettant d'évaluer jusqu'à quel point chaque indicateur revêt une signification locale spécifique ou peut être utilement généralisé à une autre échelle (au niveau du groupe, du secteur...).

La manière dont la décision de sélection d'indicateurs de développement durable est préparée et mise en œuvre importe autant que son contenu. Nous avons ainsi mené la procédure de pilotage selon quatre temps :

– *Le diagnostic et la pédagogie des enjeux*

Phase de sensibilisation. Tous les individus doivent avoir un accès identique à l'information pertinente concernant la question traitée, et une chance égale d'évaluer l'authenticité et la sincérité des déclarations

(11) Nous avons pu intégrer des clients et fournisseurs des firmes aluminium sur les trois sites pilotes. Par exemple, nous avons pu associer les représentants de Corus Aluminium, de Bubendorff (portes roulantes/glissantes en aluminium), ou encore une petite firme de maintenance de cuves à électrolyse.

et revendications des autres. Le questionnaire donné comme support de discussion au *focus group* a été présenté par le modérateur. Ce questionnaire était constitué principalement de questions semi-ouvertes au moyen desquelles les participants devaient sélectionner les réponses correspondant le mieux à leur opinion/connaissance/croyance. Certaines questions étaient générales, d'autres, plus spécifiques, portaient sur les aspects clés de la recherche et/ou des spécificités locales réelles, telles que les relations avec les associations locales de défense de l'environnement. La séquence des thèmes était organisée principalement sur la base de considérations logiques et scientifiques, avec l'objectif général de faciliter la conversation et le recueil de données pertinentes. Un pré-test a été réalisé par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de la direction et de quelques salariés, afin de vérifier l'adé-

rateur doit être capable de surmonter la possible méfiance des participants et de dissiper leurs doutes et attitudes perplexes. Dans cette optique, la qualité du questionnaire est mise en avant et l'utilisation des données est facilitée. L'analyse de la structure des intérêts de pouvoir et des parties prenantes a été menée au moyen d'outils relevant de l'analyse institutionnelle [De Marchi *et alii*, 2000b]. Les dialogues ont parfois amené les individus à de nouvelles réflexions afin de justifier ou de modifier une perspective. En ce sens, ils constituent également une méthode de résolution de conflits. Nous avons constaté que face à une grande quantité d'information, certains participants perdent une partie de leur détermination pour parvenir à des propositions consensuelles, d'autres se rattachent plus facilement à des informations qui sont reliées à leur quotidien

© Benoît Decout-REA

Les parties prenantes du secteur de l'aluminium ont proposé de limiter l'ensemble des indicateurs à une trentaine par site. Selon elles, au-delà de ce nombre, le système serait menacé de perdre sa transparence et donc de ne plus avoir ni pertinence, ni sens.

quation du protocole de recherche, principalement en termes de compréhension et d'acceptabilité des questions, la cohérence de leur enchaînement et le temps nécessaire à sa mise en œuvre. De même, dans cette optique de transparence et d'authenticité, les discussions ont été retranscrites et soumises à diverses analyses qui fournissent un profil des visions et réactions des parties prenantes sur le sujet sélectionné.

– *Le débat sur les différentes solutions*

Phase d'échange, de participation et, donc, de responsabilisation. Pour obtenir des résultats, le modé-

ou à leurs préoccupations pratiques plutôt qu'à des données abstraites et techniques. Le modérateur a pris en compte ces constats.

– *Le choix arrêté par l'autorité avec objectifs, calendrier et moyens*

Phase de contractualisation et d'engagement. Un compte rendu a été présenté dans une séance de remise des données pour tous les *focus groups*, avec la possibilité de commenter les résultats. Une des limites de cette méthode est la représentativité réduite de l'échantillon, dans un problème de choix collectif. En

effet, on a souvent reproché aux techniques participatives de ne pas proposer de vision représentative du groupe en entier. Or, ce qui nous intéresse dans cette démarche, ce n'est pas la représentativité statistique, mais la tentative d'anticiper les perspectives particulières privées qui pourraient influencer les preneurs de décision et s'assurer que toutes les perspectives ont été intégrées de manière adéquate. La direction conserve bien sûr son autonomie quant à la responsabilité du choix final.

– *La mise en œuvre participative et partagée*

Phase d'action exigeant évaluation et adaptation. Des propositions ont été formulées, pour une mise en forme des indicateurs dans le rapport de développement durable du site, puis en vue d'une agrégation des résultats au sein du groupe. L'objectif est de réaliser un arbitrage entre la représentation des intérêts de toutes les parties prenantes pertinentes, et de réconcilier entre eux ces intérêts conflictuels. Cette phase est en cours de réalisation sur les différents sites pilotes.

Quant à la question souvent débattue de savoir si le modérateur doit être expert ou non, nous avons fait le choix d'intégrer un expert qui devait initier le débat au sein de *focus group*. Aldred and Jacobs [2000] ont évalué le rôle d'un expert à travers deux questions que nous nous sommes posées : le modérateur doit-il corriger les parties prenantes du groupe qui ont mal interprété, dans une définition stricte du terme, une proposition donnée ? Et si une des parties prenantes demande une information supplémentaire, le modérateur doit-il toujours la lui fournir, spécialement si cette transmission peut être affectée par le filtre personnel du modérateur ? Nous avons choisi de considérer l'hypothèse selon laquelle le modérateur est partie intégrante du processus d'évaluation (nous plaçant de ce fait en contradiction avec la supposée neutralité avancée par les porteurs de l'analyse d'évaluation contingente [Mitchell et Carson, 1989]). La participation devient un composant principal du processus de décision, par le biais d'interactions entre experts et participants à chaque étape du processus de décision. Nous supposons que la présence d'un modérateur améliore l'efficacité de la délibération du groupe et permet une réduction des coûts.

L'inventaire des indicateurs suggérés par les parties prenantes

Afin d'organiser les résultats des groupes de travail, une première classification des suggestions a été opérée en fonction des principaux systèmes internationaux d'indicateurs de développement durable pour les entreprises (GRI, CERES, WBCSD, Sustainability, WRI, etc.) et en distinguant les dimensions sociales, économiques et environnementales. La dimension économique ne faisait pas partie de notre champ de recherche.

Une élaboration concertée des indicateurs par l'ensemble des parties prenantes a ainsi permis de sélectionner quatre-vingt-cinq indicateurs (quarante-huit

sociaux et trente-sept environnementaux) et de renforcer leur qualité à partir des critères définis notamment par le GRI, à savoir des critères de pertinence, fiabilité, clarté, comparabilité, opportunité, vérifiabilité. Les listes de propositions d'indicateurs issues de nos études de cas ne prétendent pas à l'exhaustivité. Elles sont néanmoins suffisantes pour démontrer la richesse du potentiel disponible pour générer des indicateurs utiles pour les entreprises, à travers des processus de participation des parties prenantes. Il est aisé de percevoir, à partir de ces listes, la manière dont ces indicateurs peuvent être reliés aux classifications internationales standards. Dans cette optique, nous avons pu élaborer des indicateurs qui s'affichent d'une manière plus originale et plus pertinente par rapport aux très nombreux indicateurs génériques retenus par le GRI [2000, 2002]. Il existe également un besoin de flexibilité dans le choix des indicateurs, afin de tenir compte des situations en dynamique comme par exemple la révision des systèmes d'indicateurs et des procédures de reporting. L'approche « *bottom-up* » permet d'appréhender de tels besoins.

Ainsi, nous avons choisi de préciser dans ce papier les principaux indicateurs qui nous paraissent justifier l'intérêt pour l'approche « *Bottom up/Top down* » par rapport aux propositions génériques données par le GRI. Par exemple, les parties prenantes ont sélectionné :

– *Des indicateurs classiques de type GRI*

Ces choix portent surtout, au niveau social, sur les politiques de gestion interne des salaires et avantages. Pour de tels problèmes très codifiés et qui connaissent souvent une clarification en interne, les parties prenantes ont retenu des indicateurs classiques du type 'Pourcentage de la masse salariale consacrée au comité d'entreprise', 'Existence d'une grille des salaires', 'Pourcentage de parts de capital détenues par les employés' ou encore sur les conditions de travail, le 'Taux de démission'... De même, au niveau des indicateurs environnementaux, la prise en compte des polluants et dommages associés à l'activité est très classique. Elle a déjà fait l'objet d'une longue expérimentation dans les entreprises : 'Émissions de Fluor', 'Rejets d'eaux usées', 'Émissions de composés NOx', 'Émissions de SO₂', 'coûts monétaires des dommages externes' (indicateur qui est très proche de l'indicateur du GRI [2002] 'conformité réglementaire' ou encore sur le système de management 'Existence d'une procédure de Gestion de la Qualité Totale'.

– *Des indicateurs plus inattendus*

Les parties prenantes ont retenu des indicateurs permettant de rendre compte des conditions de concertation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, l'indicateur qui permet d'obtenir 'quel pourcentage d'employés a été sollicité sur une question et quels ont été les résultats', l'indicateur qui retient la 'fréquence des visites du site par le président du groupe', ou sur le plan environnemental, les parties prenantes ont relevé l'in-

dicateur *‘Existence d’incitations et de récompenses pour les initiatives et innovations du personnel*. De même, au niveau des relations avec les fournisseurs, les parties prenantes ont proposé la proportion de *‘contrats d’emploi de courte durée/temporaire par rapport à la main d’œuvre totale engagée’* ou encore le ratio de *‘personnes qualifiées parmi les fournisseurs du site’*.

– *Des indicateurs centrés sur les préoccupations locales*

Qu’il s’agisse des domaines social et environnemental, le poids du local dans la définition des indicateurs est important dans la sélection menée. La méthode « *bottom up/top down* » contribue effectivement à faire émerger ce type d’indicateurs spécifiques. La réaction très positive et favorable des parties prenantes devant une telle sélection justifie l’utilisation de cette méthodologie. Ainsi, sur le plan social, on constate les indicateurs tels que : *‘Nombre d’employés originaires de la communauté du site’*, *‘Taux d’emploi de jeunes locaux durant l’été’*, *‘Fréquence des nouvelles concernant l’entreprise dans les lettres d’informations des autorités territoriales’*, ou encore *‘Taxes locales payées par l’entreprise en proportion de l’ensemble des revenus de la ville ou de la région d’accueil*. De même, pour les indicateurs de dimension environnementale, on note des indicateurs tels que : *‘Mauvaises odeurs’* (signalées par des plaintes de la communauté locale), *‘Surface de terrain réhabilitée comparée à la surface de terrain endommagé’* (référence historique locale).

– *Des indicateurs qui exigent plus de précision et plus de transparence*

Les parties prenantes ont souhaité sélectionner des indicateurs immédiatement interprétables contrairement à certains du GRI restant très flous quant à leur utilisation. Par exemple, le GRI [2002] retient comme indicateur clé des relations avec la communauté, une description seulement qualitative décrivant les *‘politiques mises en œuvre pour gérer les impacts de l’activité industrielle sur les zones voisines’*. Les parties prenantes, dans nos études de cas, ont préféré des indicateurs plus précis et concrets du type : *‘Fréquence des visites du site par des classes d’école locale’*, *‘Implication du directeur dans la communauté locale’*. De même, au niveau des conditions de travail et de santé-sécurité, les parties prenantes ont retenu le critère *‘Pourcentage d’employés soumis à des examens de santé pour des maladies professionnelles graves’*, critère plus significatif que celui du GRI [2002] *‘Pratiques sur l’enregistrement et la notification des accidents et maladies professionnelles’*. Enfin, au niveau environnement, le GRI [2002] retient l’indicateur *‘Utilisation de transport pour buts logistiques’*. Les parties prenantes ont souhaité décomposer cet indicateur en mettant en évidence des choix stratégiques et technologiques bien spécifiques : elles ont retenu, dans cet esprit, les indicateurs : *‘Nombre de camions arrivant/sortant par jour’*, *‘Émissions de poussières’*, *‘Bruit’* (nombre de plaintes reçues) et *‘Degré d’utilisation du transport par voie ferrée’*.

– *Des indicateurs parfois difficiles à évaluer*

Afin de garantir l’utilisation de ces indicateurs, un protocole permettant de préciser les méthodes de mesures et calculs des principales catégories doit être retenu. Il est clair que dans certains cas, les parties prenantes ont sous-estimé la difficulté de mettre en place de telles normes de calcul (comme par exemple, pour l’indicateur *‘Existence d’un Système de tri et/ou de recyclage des déchets’*). Toutefois, ces indicateurs, même difficilement calculables, indiquent clairement les préoccupations des parties prenantes, aussi les avons nous laissés dans notre matrice de sélection présentée ci-dessous. À titre d’illustration, l’indicateur *‘Pourcentage de messages circulant en français’*, est très important sur le site de Merxheim, et le critère *‘Nombre de personnes reliées à un système de messagerie électronique’* largement proposé sur le site de Péchiney. Le *‘Taux de rotation de l’équipe de direction’* ou encore *‘l’existence d’objectifs environnementaux spécifiques différents de ceux établis par les autorités’*, bien que difficilement interprétables, représentent une information pertinente dans des contextes locaux et institutionnels très marqués.

– *Des indicateurs portant sur les mêmes objectifs d’entreprise mais avec des priorités ou des perspectives différentes selon les groupes*

À titre d’illustration, sur l’axe gestion des déchets, l’objectif global est le même, mais les choix de trajectoire technologique sont différents : doit-on suivre le critère *‘modes de traitement et l’évolution des filières de recyclage associées’* (retenu comme indicateur spécifique pour chaque situation), ou doit-on s’en tenir à des objectifs de réduction des déchets générés par type de déchet (avec des indicateurs génériques tels que *‘le volume de déchets déposés’* ou *‘le volume de déchets traités et/ou récupérés’*) ?

Une matrice pour la sélection des indicateurs

Une seconde classification, complémentaire à la celle décrite dans le paragraphe précédent, rend explicite les origines contextuelles et l’échelle de pertinence des propositions élaborées par l’ensemble des stakeholders sur les différents sites. La matrice ainsi constituée regroupe, à la fin du processus, les indicateurs retenus (12).

Cette matrice permet l’identification des éléments suivants :

– *La catégorie des parties prenantes à l’origine de la suggestion*

En comparant, ligne par ligne, les données de la matrice, il s’avère que les différentes catégories de parties prenantes sur un site donné fournissent des profils de suggestions largement similaires. Comme on pouvait s’y attendre, les « *stakeholders* » internes (en particulier les employés) s’avèrent surtout préoccupés par les indicateurs relatifs aux conditions de travail.

(12) Pour un bilan global des propositions formulées par les parties prenantes sur les différents sites, et à titre d’illustration se reporter à FAUCHEUX S., HUE CH; O’CONNOR [2003].

– Le site sur lequel la suggestion a été émise et la dimension du développement durable analysée

sociale, environnementale,...

– Le caractère générique de l'indicateur sélectionné

Nous avons répertorié comme indicateurs génériques, ceux proposés par les parties prenantes sur tous les sites et proches d'indicateurs

proposés par les classifications internationales. Ils devraient *a priori* être pertinents pour l'industrie européenne de l'aluminium dans son ensemble.

– Le caractère spécifique de l'indicateur

Trois catégories particulières ont été introduites :

La première catégorie de spécificité concerne le type d'activité. Apparaissent alors très clairement des préoccupations concernant l'aspect social et l'environnement, spécifiques à chaque type de production ou d'activité, et devant être reflétées par des indicateurs sur mesure. Ces indicateurs, au niveau environnemental par exemple, seront de nature très différente dans une activité de production, affinage et transformation primaire telle qu'elle existe à St Jean de Maurienne que dans une activité de recyclage telle qu'elle est définie sur Bruyères sur Oise. Cependant, ces indicateurs sont *a priori* transférables à toute entreprise européenne de l'aluminium relevant d'une activité similaire.

La seconde catégorie fait référence au profil socio-économique de l'usine dans sa région. Les deux sites de St Jean et à Merxheim constituent les principaux acteurs économiques locaux et sont assez éloignés des grandes villes. L'installation de Bruyère sur Oise, en revanche, est proche de Paris et se préoccupe moins de son insertion dans la communauté locale. Les indicateurs proposés par les groupes à St Jean de Maurienne et Merxheim pourraient donc constituer des types pertinents, généralisables à d'autres sites en Europe opérant en milieu rural avec des caractéristiques socio-économiques comparables (13).

Une dernière spécificité est attachée à l'identité du groupe industriel propriétaire ou contrôlant l'activité. Le groupe propriétaire et l'histoire de chaque site ont un impact évident sur la manière dont le développement durable est abordé. Ainsi, le site de St Jean de Maurienne détenu par le groupe français Pechiney, est marqué par une longue histoire et une culture d'entreprise ancrées dans le « *paternalisme* » communautaire

de l'entreprise du XIX^e siècle et dans la « lutte des classes », opposant direction et employés, typique du milieu du XX^e siècle. Certains des indicateurs proposés sur ce site sont caractéristiques de cet héritage. Le site de Merxheim, quant à lui, n'a que très récemment été racheté par le groupe américain Alcoa (en 2000).

© Benoît Decout-REA

Sur le site de Pechiney, une place importante est accordée aux mesures de santé et sécurité dans les accords généraux sur l'emploi et les conditions de travail. (opérateur au démarrage d'une coulée).

Auparavant, il était détenu et géré par le groupe Reynolds, également américain, mais dont le style de gestion s'avérait plus décentralisé. Les activités syndicales y sont peu développées. Cet aspect se reflète dans la manière dont les principes de responsabilité sont exprimés. Enfin, le site de CFF, à Bruyères sur Oise, a toujours été géré comme une PME alors que ses activités se sont considérablement développées au cours de la dernière décennie, ce qui rend les liens de communication et de dialogue assez tendus.

La connaissance et le jugement apporté au niveau local constituent des compléments nécessaires aux systèmes étendus à l'ensemble du secteur. Il apparaît donc important de comprendre pourquoi tel ou tel indicateur a été proposé, et pourquoi il pourrait être appliqué ailleurs.

CONCLUSION

La méthodologie développée tout au long de cet article constitue un outil de gestion multi-critères permettant la comparabilité de scénarios contrastés quant aux objectifs de développement durable des entreprises et quant à leurs possibles effets.

Une telle approche « *Bottom up/Top down* » permet d'évaluer jusqu'à quel point chaque indicateur revêt une signification locale spécifique ou peut être utilement généralisé à une autre échelle (groupe, secteur...).

Nous avons ainsi constaté, au niveau environnemental, des spécificités de sites très intéressantes à mettre en

(13) Peu d'indicateurs environnementaux démontrent des spécificités géographiques élevées. Par exemple, à Merxheim, les indicateurs types 'rejets de PCB' et 'coûts monétaires des dommages externes' sont proposés pour illustrer la priorité accordée au maintien de la qualité des ressources aquifères en Alsace, et les types 'Quantité d'eau utilisée par unité de production' et 'proportion d'employés dans le service environnement' reflètent les conditions géographiques spécifiques à la qualité de l'air.

valeur pour une interprétation à une échelle plus large. Les préoccupations environnementales des participants s'expriment de manière assez hétérogène. Par exemple:

– *Les parties prenantes liées au site de Péchiney sont apparues davantage intéressées par la qualité de l'environnement naturel que par les problèmes de santé et de sécurité*

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat : le type d'activité sur le site de St Jean de Maurienne ; la disparition des maladies professionnelles depuis environ vingt ans, la longue histoire du site pour laquelle la mémoire collective a encore clairement à l'esprit les impacts préjudiciables d'une époque où les investissements antipollution n'existaient pas encore ; la géographie du site (replié dans une vallée) ; et, enfin la place importante déjà accordée aux mesures de santé et sécurité dans les accords généraux sur l'emploi et les conditions de travail sur le site.

– *Les parties prenantes internes sur le site de CFF à Bruyères sur Oise accordent peu d'importance aux problèmes environnementaux en général*

Elles sont relativement plus focalisées sur la sécurité et les questions de santé des employés. Ce profil de préoccupations s'explique, de nouveau, en fonction des spécificités du site : le type d'activité (recyclage des carrosseries d'automobiles) ; les problèmes de gestion liés au fonctionnement d'une activité importante avec les moyens d'une petite entreprise ; la proximité de Paris et une communication interne hésitante.

– *Les parties prenantes du site d'Alcoa se révèlent très sensibilisées aux aspects de santé et de sécurité*

Les facteurs pouvant expliquer cette attitude sont les suivants : une production secondaire d'aluminium bien moins polluante par unité d'activité ; l'âge relativement jeune de l'installation (établie dans les années 1960) ; la gestion de type américain insistant sur la « *qualité-sécurité* » mise en œuvre par les propriétaires successifs du site (Reynolds, puis Alcoa) ; enfin, une longue tradition de dialogue avec la communauté externe.

De même, les indicateurs proposés pour les dimensions relatives à la dimension sociale témoignent de profils institutionnels spécifiques, non seulement à chaque culture nationale, mais également à chaque site. À titre d'illustration, les groupes du secteur de l'aluminium de gestion anglo-saxonne ont tendance à privilégier, parmi les indicateurs sociaux, ceux relatifs à la parité sexuelle ou ethnique. Or, nous avons pu constater que pour les filiales de ces groupes opérant en France, ces indicateurs sont mal perçus par les parties prenantes, car ils reviennent à mettre en place des politiques de « *discrimination positive* » ce qui est contraire au droit français du travail. Il est alors possible de s'inspirer de chaque site et de suggérer d'appliquer ses indicateurs à d'autres sites présentant des caractéristiques similaires. Par exemple, les indicateurs proposés à Merxheim pourraient être appliqués sur des sites établis depuis longtemps dans des petites

villes ou en milieu rural, que ce soit dans le Nord ou le Sud de l'Europe.

Cette méthodologie permet également de réduire considérablement le nombre d'indicateurs à retenir. Parmi les centaines d'indicateurs proposés par les instances internationales de type GRI, à caractère plutôt générique (14), notre double système de classification permet de n'en retenir qu'une cinquantaine, définie pour le groupe et pour chaque site. Le système de reporting devient alors beaucoup plus efficace, car plus adapté au contexte. Les parties prenantes du secteur de l'aluminium ont proposé de limiter l'ensemble des indicateurs (sociaux et environnementaux) à une trentaine par site. Selon elles, au-delà de ce nombre, le système serait menacé de perdre sa transparence et donc de ne plus avoir ni pertinence, ni sens. Bien qu'elles plaident en faveur d'une vision intégrée de la responsabilité sociale de l'entreprise, elles ne recherchent pas pour autant des indicateurs composites. Peu d'acteurs sont convaincus de la vertu des indicateurs combinés ou « *intégrés* » prétendant capturer ensemble dans un seul indice toutes les dimensions des performances sociales et/ou environnementales. Elles mettent davantage en avant la nécessité de travailler avec un éventail bien équilibré d'indicateurs, chacun étant clairement approprié à l'aspect spécifique de la responsabilité sociale traité.

Enfin, cette méthodologie garantit le caractère opérationnel du système de reporting, dans la mesure où les indicateurs choisis ont fait l'objet d'une validation par l'ensemble des parties prenantes. Compte tenu des caractéristiques retenues dans la matrice d'analyse, nous relevons que des indicateurs spécifiques à un site du secteur de l'aluminium peuvent, non seulement compléter des indicateurs génériques pour l'industrie de l'aluminium dans son ensemble, mais également, constituer des liens permettant aux employés et aux parties prenantes locales de percevoir la pertinence du système d'indicateurs retenus et donc d'adhérer à un système de reporting qui les synthétiserait.

Ayant ainsi démontré l'efficacité de la participation des parties prenantes comme élément clé dans la construction de systèmes d'indicateurs et de reporting du développement durable des entreprises européennes de l'aluminium, il est désormais possible d'envisager un programme de développement plus approfondi, à l'échelle européenne. Une seconde phase de travail, consistant à appliquer la méthodologie « *bottom-up/top-down* » à d'autres sites européens, a donc débuté en 2002, là encore sous l'égide de l'Association Européenne de l'Aluminium.

(14) Même le produit le plus récent du GRI n'a pas encore résolu cette tension entre exhaustivité et maniabilité (le GRI 2002 retient quatre vingt dix-sept indicateurs, qui restent parfois très qualitatifs et donc difficilement utilisables par les parties prenantes), ni la mise en évidence prioritaire d'indicateurs spécifiques à des secteurs (les études sectorielles sont en cours de développement avec quelques secteurs sélectionnés, parmi lesquels le tourisme, la finance, les industries minières et l'industrie automobile).

BIBLIOGRAPHIE

- ALDRED J., JACOBS M., (2000), « Citizens and Wetlands : Evaluating the Ely Citizens' Jury », *Ecological Economics*, 34, pp.217-32
- BARBOUR R., KITZINGER J. (eds.) (1999), *Developing focus group Research*, Sage Publications, Newbury Park.
- BEIERLE T.C. (2000), « La qualité des décisions impliquant des stakeholders : Leçons à partir de cas d'études », *Discussion Paper 00-56, Resources for the Future*, Washington D.C.
- BOWEN H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper & Row
- COMMISSION EUROPÉENNE (2001), : *EU CSR Green Paper : Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels.
- DE MARCHI B., FUNTOWICZ S., GUIMARAES PEREIRA A. (2000a), « From the Right to Be Informed to the Right to Participate : Responding to the Evolution of the European Legislation with ICT », *International Journal of Environment and Pollution*, 15 (1), pp.1-21.
- DE MARCHI B., FUNTOWICZ S., LO CASCIO S., MUNDA G. (2000b), « Combining Participative and Institutional Approaches with Multicriteria Evaluation. An Empirical Study for Water Issues in Troina, Sicily », *Ecological Economics*, 34, pp. 267-82
- FAUCHEUX S., HUE C., NICOLAÏ I., O'CONNOR M. (2002), *Integration of the Social Dimension of Sustainable Development in Enterprise Strategies within the Aluminium Industry*, C3ED Full Final Report, EAA « Aluminium for Future Generations » Programme, Guyancourt, France.
- FAUCHEUX S., HUE CH., O'CONNOR M. (2003), « A Bottom up/Top down Methodology for Indicators of Corporate Social Performance in the European Aluminium Industry », *Ecological Economics*, à paraître.
- FAUCHEUX S., NICOLAÏ I. (2003), « From Sustainable Development to Corporate Social Responsibility : An Application to European Aluminium Sector », *International Journal of Sustainable Development*, 6 (2), pp.155-69.
- FAUCHEUX S., HUE CH., PETIT O. (2002), « NTIC et Environnement, Enjeux, Risques et Opportunités », *Futuribles*, 273, pp.3-26
- FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman/Ballinger
- FRIEDMAN M., (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit », *New York Times Magazine*, 13 September.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2000), *Sustainability Reporting Guidelines on economic, environmental and social performance*, 53 pp., June.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, http://www.globalreporting.org/GRIGuidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf.
- HABERMAS J., 1986 [1983]. *Morale et Communication*. Les Éditions du Cerf, Paris ; trad. de : *Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1983.
- IGALENS J., JORAS M., (2002), *La responsabilité Sociale de l'Entreprise, Comprendre, Rédiger le Rapport Annuel*, Editions d'Organisation, Paris
- LUNHEIM R. (2001), « Taking social responsibility to the world », *Profile*, n° 2, published by Norsk Hydro, May.
- MITCHELL R.C., CARSON R. (1989), « Using Surveys to Value Public Goods : the Contingent Valuation Methods », *Resources for the Future*, Washington D.C.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., (1997), « Towards a Theory of stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, 22 (4), pp.853-86
- O'CONNOR M., MEITE V. – eds- (2003 forthcoming), *Environmental Evaluation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- OECD (2000), THE OECD GUIDELINES FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES (revised during 2000), OECD, Paris. Available on <http://www.oecd.org/pdf/M000015000/M00015419.pdf>.
- RÉMY E., MALLARD A., (2001), « Quels enjeux pour la gestion des risques ? », *Annales des Mines*, décembre, 66.
- SOFRES (2001), *L'entreprise responsable*, principaux résultats du sondage SOFRES réalisé en exclusivité pour le TOP COM 2001, Paris, January 2001.
- STIGLITZ J. (1999) *Participation and Development : Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm*, World Bank, Seoul, February. (disponible sur : <http://www.worldbank.org>).
- VAN DEN HOVE S. (2001), 'Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets', pp.53-89 in : G. FROGER (ed.) *Gouvernance et Développement Durable*, Helbing & Lichtenhahn, Bâle/Geneva/Munich.
- WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (1999), *Meeting Changing Expectations : Corporate Social Responsibility*, progress report, 30 pp., March 1999, available on <http://www.wbcds.org>.
- WBCSD – WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2001), *Sustainability through the market – seven keys to success*, progress report, 55 pp., April, E & Y Direct, Switzerland, available on <http://www.wbcds.org/newscenter/reports/2001/stm.pdf>.

