

Crise et renouveau à Usinor ou comment sortir des mesures d'âges

L'abaissement jusqu'à 50 ans de la retraite fut d'abord une décision circonstancielle, prise dans l'urgence lors de la crise liée au premier « choc pétrolier ». Comment la sidérurgie sortit-elle de la spirale des préretraites ?

L'histoire d'Usinor est exemplaire de la complexité des politiques de longue haleine visant, tout à la fois, à gérer les qualifications et les compétences des personnels, s'adapter aux transformations des techniques et de la demande et améliorer la qualité des produits.

**par Francis Mer
Président d'Usinor,
Coprésident d'Arcelor**

A partir de 1974, la sidérurgie entre en crise, en France et partout dans le monde. Les pertes s'accumulent, les dépôts de bilan et les fermetures génèrent des conflits sociaux aigus : Longwy, Le Creusot, la manifestation des Champs Elysées en 1979... Les entreprises sidérurgiques françaises sont exsangues, les clients se détournent de fournisseurs qui ne se préoccupent guère de qualité, de prix

ou de délais. Pressés par les événements, les acteurs économiques et sociaux (pouvoirs publics, entreprises et syndicats) trouvent une solution dans l'abaissement continu de l'âge de la fin d'activité. Les conventions générales de protection sociale (CGPS) signées entre les entreprises sidérurgiques, l'Etat et les syndicats représentant le personnel, organisent alors la mise en cessation anticipée d'activité ou la dispense d'activité des sidérurgistes à un âge de plus en plus bas. A partir de 1982, les ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise du secteur "partent à 50 ans" avec jusqu'à leur retraite un revenu un peu supérieur à 90% de leur salaire d'activité ; les cadres partent, eux, à 55 ans.

La gestion de l'emploi en question

Si la situation est grave, si les conflits font la une de la presse, dans les sites sidérurgiques des managers travaillent : ils lancent des programmes d'amélioration de la qualité (Fos sur Mer), ils développent de nombreux efforts pour la sécurité au travail (Florange et ailleurs), ils tentent de faire évoluer les organisations de travail (Imphy, Dunkerque entre autres). Ces efforts vont s'avérer essentiels pour le redressement du secteur.

Au milieu des années 80, l'Etat français décide de rassembler les entreprises sidérurgiques, dont il est le propriétaire de fait, dans un nouveau groupe, Usinor Sacilor, sous une responsabilité unique. L'enjeu est clair : rendre le nouveau groupe profitable. Derrière cet enjeu se posent de nombreuses questions dont celle de la gestion de l'emploi. Le coût des restructurations est énorme : près de 15 milliards d'euros.

L'Etat ne peut plus payer, d'autres secteurs économiques en France demandent à bénéficier de dispositifs similaires, la Commission de Bruxelles juge, elle, que le financement par l'Etat de ces départs anticipés est une distorsion de la concurrence et constitue une aide illicite au regard du droit européen ; enfin les Etats-Unis considèrent, eux, que ces aides, en abaissant le coût de l'acier produit en France, constituent un élément de dumping. Il n'est guère possible d'échapper à ces pressions.

La fin d'activité à 50 ans est perçue comme un droit acquis pour tous : les managers y trouvent une solution simple aux problèmes de sureffectifs, le personnel considère comme normal le départ à 50 ans. Peu mesurent le coût du dispositif pour la collectivité nationale, peu imaginent les conséquences à venir. La contrepartie des départs à 50 ans est simple : pas d'embauche. Or l'appareil éducatif ne forme plus aux métiers proprement sidérurgiques et former un lamineur ou un haut-fournisseur prend plusieurs années. De plus, les départs automatiques à 50 ans, que le poste de la personne concernée soit ou non supprimé, avaient accéléré les carrières des salariés qui restaient. A Florange, avant la CGPS, un ouvrier avait en moyenne une promotion tous les 7,5 ans. Pendant la CGPS, il avait en moyenne une promotion tous les 2,5 ans. Arrêter brutalement les départs à 50 ans c'était donc ne pas avoir de départs naturels pendant 10 ans, le temps que les salariés les plus âgés atteignent l'âge normal de la retraite ; c'était aussi courir le risque d'un blocage des carrières, donc de conflits sociaux.

La quatrième convention générale de protection sociale expirait le 31 décembre 1990 et il était décidé que ce serait la dernière. Comment sortir de la

« retraite à 50 ans » ? Décréter simplement que la CGPS ne sera pas renouvelée est, pour tous dans l'entreprise, impensable. Une phase de maturation collective s'organise à partir de 1988.

Sortir des préretraites ?

Très vite, deux pistes émergent. D'une part, tout changement doit être négocié, avec les représentants du personnel bien sûr, mais aussi avec l'encadrement. D'autre part, sortir de la CGPS, c'est-à-dire trouver des outils de gestion de l'emploi pour Usinor Sacilor, ne peut se réduire à se préoccuper seulement des personnes qui doivent quitter l'entreprise ; il faut aussi apporter des réponses à celles qui restent. Ainsi la question politique « sortir de la CGPS » se décompose en une suite de questions techniques. Comment gérer les sureffectifs après 1990 ? Comment gérer les carrières de ceux qui restent ? Comment les gérer en améliorant la performance globale de l'entreprise : qualité, coûts, délais, sécurité, innovation ?

Divers moyens sont utilisés dès la fin de 1988 pour associer l'encadrement aux changements à venir. Des débats rassemblent les équipes de direction des sites sidérurgiques ; c'est l'occasion d'affirmer la fin annoncée des CGPS à des auditeurs sans doute peu crédules, mais attentifs à une annonce aussi fortement anticipée. En 1989, sont mis en place des « espaces », des groupes de travail d'une trentaine de personnes chacun, cadres de bon niveau (chefs de service, chefs de département...), surtout des opérationnels, pilotés par des leaders d'opinion dans l'entreprise. Ces espaces doivent présenter à une convention des cadres dirigeants du Groupe prévue début 1991, l'état de l'art sur des sujets comme « qualification, rémunération », « organisation du travail », « gestion prévisionnelle de l'emploi ». Ils se réunissent quatre à cinq fois par an, disposent d'un budget et organisent des visites dans le Groupe et à l'extérieur du Groupe.

Ces dispositifs permettent de motiver une partie significative de l'encadrement ; ils permettent aussi une « prise de température » précieuse lors des négociations qui s'engageront fin 89,

début 90 avec les syndicats de salariés pour sortir de la CGPS. Ils sont aussi l'occasion de créer un réseau nouveau dans un Groupe tout neuf où se retrouvaient côte à côte les concurrents farouches d'hier.

Usinor Sacilor organise pour les cinq fédérations syndicales un « grand tour » qui les conduira en un an chez Fiat, chez British Steel, chez Renault mais aussi au LEST à Aix-en-Provence, à IG Metall à Francfort, entre autres visites. L'idée est simple : faire prendre conscience que le monde change, montrer comment d'autres travaillent sur les questions qui nous agitent, donner à entendre d'autres voix que celles des patrons sidérurgiques français.

Enfin, toujours sur la forme, on décide que les négociations à venir se feront en co-construisant les textes en discussion. Il ne faut pas reproduire le schéma classique des négociations où l'employeur propose un texte à la critique, voire à la vindicte syndicale. S'il n'est certes pas question de co-gérer l'entreprise, il est nécessaire de bâtir ensemble le cadre dans lequel tous vont travailler pendant 10 ans. L'ambition est alors simple et démesurée : doter l'entreprise du dispositif qui lui permettra de rejoindre le droit commun de la retraite à 60 ans, donc d'un dispositif qui couvrira la période 1991-2000.

Deux négociations parallèles

Au fond, deux négociations sont conduites en parallèle à partir de fin 1989. L'objectif est, bien sûr, de conclure avant la date fatidique du 31 décembre 1990. La négociation sur l'emploi vise à donner à l'entreprise et à ses salariés les outils de gestion de l'emploi, en particulier de gestion des sureffectifs après l'arrêt des départs à 50 ans. Une négociation sur les qualifications couvre, elle, la politique d'Usinor Sacilor portant sur la compétence.

En matière d'emploi, il convient tout d'abord d'afficher un message positif pour tous les salariés qui devront travailler au-delà de 50 ans. L'entreprise leur demande de rester au travail alors que leurs collègues à peine plus âgés

qu'eux ne travaillent plus et sont fort bien indemnisés. Il est donc normal qu'ils se voient offrir une garantie d'emploi. Mais alors, ce sont les salariés de moins de 50 ans sur lesquels vont peser les gains nécessaires de productivité.

Au fil des discussions, émerge l'idée d'un dispositif de sortie original. Le contrat de travail avec Usinor Sacilor d'un salarié en sureffectif n'est rompu que lorsque celui-ci a signé un contrat de travail à durée indéterminée avec un autre employeur, Usinor Sacilor prenant en charge si nécessaire la perte de salaire sur 5 ans et mettant en place divers outils d'accompagnement (formation, recherche d'emploi pour le conjoint le cas échéant...). Il s'agit, en somme, de se donner en matière de reclassement une obligation de résultat plus que de moyens. Dans ce contexte, Usinor Sacilor s'engage à faire deux offres d'emploi aux salariés considérés en sureffectif. Enfin, Usinor Sacilor poursuit ses efforts d'industrialisation des zones touchées par les fermetures d'activité.

En matière de qualification, pour les salariés qui poursuivent leur carrière dans le Groupe, les négociateurs décident de la mise en place d'une politique nouvelle. Les exigences croissantes des clients, les contraintes concurrentielles font que l'entreprise a de plus en plus besoin de salariés compétents et performants qui sont par ailleurs plus employables. Tout salarié qui développera ses compétences sera mieux payé. La compétence est définie contractuellement comme étant le savoir-faire opérationnel validé. Connaître la théorie de l'intégration est un savoir, pas un savoir-faire. Connaître le latin est sans doute un savoir-faire, mais ce savoir-faire n'est pas opérationnel aujourd'hui. Savoir communiquer en anglais est un savoir-faire opérationnel dont la validation est le fait de la hiérarchie du salarié ou de ses pairs. Pour mettre en œuvre cette politique d'autres outils sont définis : référentiels de compétences requises pour la tenue d'un emploi, mesure des compétences acquises, entretien individuel... Enfin, un parcours de carrière indicatif est décrit : un salarié évoluant normalement devrait progresser de 3 points de coefficient hiérarchique par an, en moyenne sur sa carrière.

Les deux accords Convention sur l'emploi et A Cap 2000 (accord sur la compétence) sont signés à l'automne 1990. L'objectif est atteint sur le papier. Il suffit de mettre en œuvre !

Au début, A Cap 2000 a fait l'objet de fortes critiques ; certains y voyaient la porte ouverte à une inflation salariale non maîtrisée. Dix ans plus tard, les coefficients hiérarchiques ont augmenté en moyenne de 2,98 points par an... Le dispositif que nous avons mis en place a permis de sortir de la spirale des préretraites. Nous n'avons pas trouvé d'autres façons de faire pour sortir de cette spirale tout en créant un Groupe et en assurant durablement sa compétitivité. Avec le recul, les résultats sont là. Les graphiques des figures 1 et 2 les illustrent (1).

La performance, question clef

Certes, la conjoncture économique de la fin des années 80 a été très favorable. Elle a facilité l'acceptation des dispositifs construits avec les représentants du personnel. Une partie des gains de productivité est bien sûr liée aux investissements, à l'automatisation des outils. Mais l'absence quasi totale d'embauches a fait que la conduite des installations nouvellement automatisées était le fait de salariés qui avaient été souvent embauchés parce qu'ils « avaient des muscles pour faire des tonnes » (2).

La question clé est celle de la performance. Je voudrais évoquer ici les travaux de deux économistes américains, Kathryn Shaw, professeur d'économie industrielle à Carnegie Mellon (Pittsburgh, USA)

Les deux accords, Convention sur l'emploi et A Cap 2000 (accord sur la compétence), sont signés à l'automne 1990

et Casey Ichniowski, Professeur d'économie à Columbia (New York, USA) qui avaient rassemblé 5 ans de données mensuelles (une cinquantaine de variables techniques, sociales, économiques) pour 36 lignes de finissage dans 21 usines américaines. Ils ont étudié le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance industrielle. A partir de leurs observations - et non d'a priori théo-

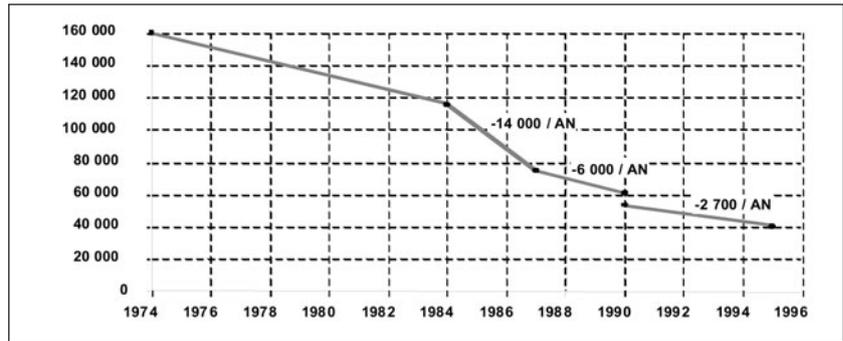


Fig. 1. - Les évolutions d'effectifs

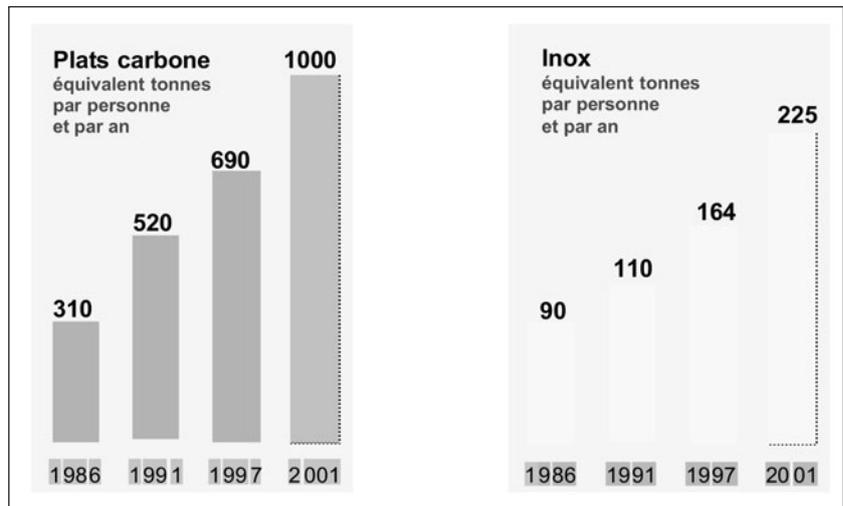


Fig. 2. - Une productivité qui augmente régulièrement

riques - les chercheurs ont identifié quatre modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises étudiées. Ils ont mesuré la performance industrielle via deux variables expliquées : le taux de marche des outils et la part de premier choix dans la production (voir les figures 3a et 3b). Les résultats ne souffrent pas la discussion.

Qu'est donc la gestion des ressources humaines haute performan-

ce, observée dans certaines usines américaines par Shaw et Ichniowski (3) ? Il s'agit de :

- la sélection et le recrutement extrêmement serrés ;
- les emplois « élargis » et l'évolution des organisations ;
- le développement des compétences visant la polyvalence, la résolution de problèmes et l'amélioration continue des performances ;

- le travail en équipe (cercles de qualité, groupes Juran...) ;
- la politique de rémunération avec intéressement multicritériel ;
- la communication large sur les performances industrielles et financières de l'entreprise ;
- l'information exhaustive et rigoureuse sur les politiques de l'entreprise ;
- les échanges réguliers entre encadrement et représentants du personnel ;
- l'engagement crédible sur la sécurité de l'emploi.

On peut y trouver les éléments clés d'une politique qualité, d'une politique emploi, d'une politique compétence et des efforts d'organisation que Usinor essaie de mettre en œuvre. Le sujet est

(1) Ces graphiques ont été utilisés en 1995 lors des négociations prévues dans la Convention sur l'emploi.

(2) Une usine typique du Groupe avait en 1992 90 % de ses ouvriers avec un niveau inférieur ou égal au CAP et 60 % sans même aucun diplôme.

(3) K. Shaw, C. Ichniowski et G. Prenzushi, The effects of Human Resource Practice on productivity, *American Economic Review*, Sept. 1997.

devenu aujourd'hui très à la mode (4). Certes, des résultats similaires font l'objet de critiques dont la principale est que corrélation n'est pas raison. Si certains travaux sont effectivement discutables (5), l'étude longue de Shaw et al. - commencée en 1987, elle se poursuit encore aujourd'hui - permet de montrer, par la chronologie et les résultats économiques, le lien entre politique RH et performance industrielle, au moins dans la sidérurgie.

Emergence d'une culture commune

La mise en œuvre de la politique compétence sera locale pour permettre aux acteurs de terrain une appropriation en profondeur des outils définis contractuellement. Cette façon de faire a suscité beaucoup de discussions dans l'entreprise. Fallait-il centraliser la démarche et courir le risque d'un désintérêt dans les sites ? Fallait-il, au contraire, agir localement et courir le risque d'un déploiement inégal des outils ? Dans un groupe en construction, fait d'entreprises en crise, sans repères, le choix du local a été fortement consommateur de temps, mais a permis l'émergence d'une culture commune, de valeurs partagées.

Si la signature des accords s'est faite en 1990 dans un climat économique porteur, la crise du Golfe a provoqué un retournement économique qui a mis à l'épreuve les dispositifs négociés. Si la politique compétence s'est bien déployée dans l'ensemble du Groupe, la mise en œuvre des outils de gestion des sureffectifs s'est avérée très difficile.

La crise économique rendait problématiques les reclassements

La crise du Golfe a provoqué un retournement économique qui a mis à l'épreuve les dispositifs négociés

externes. Le maintien au travail de salariés désignés comme étant en sureffectifs minait l'ambiance des équipes. La règle qui voulait limiter à deux les offres d'emploi faites aux salariés à reclasser allait très vite voler en éclats. Plus au fond, trois questions n'étaient pas réglées : la question du savoir être, celle de la validation des compétences et celle de l'organisation du travail. Il était prévu de bâtir avec les organisa-

tions syndicales un accord sur l'organisation du travail, accord qui aurait permis de doter l'entreprise d'outils permettant de faire évoluer les organisations en fonction des compétences acquises et des exigences des clients. Cet accord qui devait être négocié en 1991 resta mort né, les représentants du personnel estimant alors impossible d'y travailler.

La validation des compétences est un sujet complexe. Avec le temps, il apparaît que l'encadrement rémunère l'engagement des salariés en validant des compétences qui, en fait, ne sont pas véritablement acquises.

Quant au savoir être, aux compétences relationnelles, certaines organisations syndicales ne voulaient pas entendre parler alors que le travail en équipe, la relation avec le client ou avec le fournisseur sont des éléments essentiels de la performance au travail, donc des compétences requises des salariés.

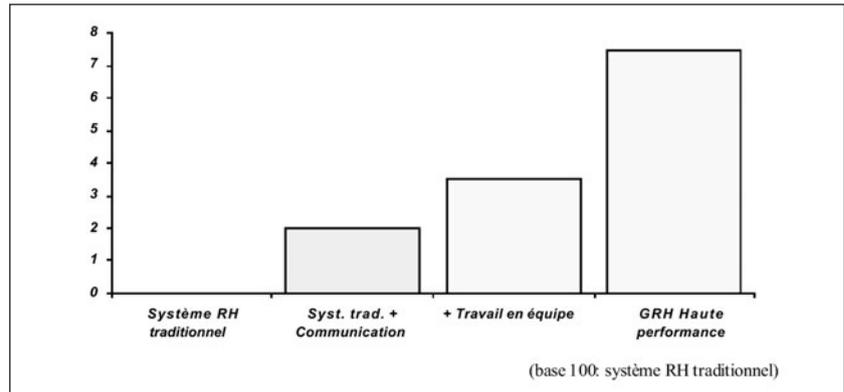


Fig. 3a. - Gains taux de marché des outils (en %)

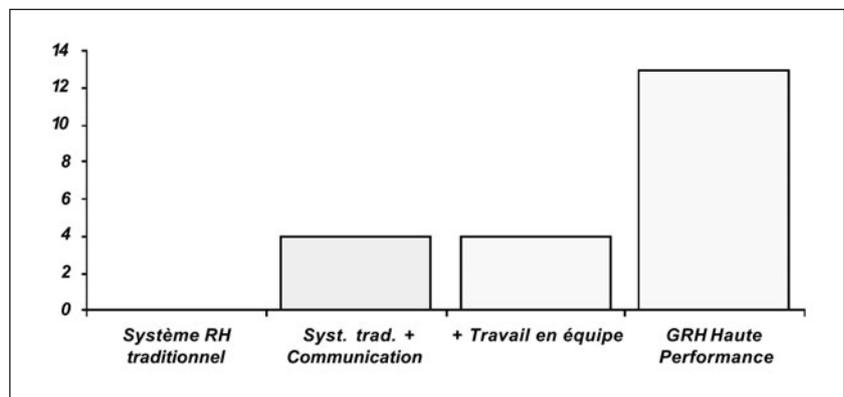


Fig. 3b. - Gains premier choix (en %)

Le temps partiel

Les managers opérationnels souhaitent faire évoluer le dispositif de gestion de l'emploi. En 1994, dans la branche des aciers plats au carbone (Sollac) puis en 1995 dans tout le Groupe, une idée a fait son chemin : celle de la réduction du temps de travail alors même que s'ouvre une fenêtre étroite mais bien réelle pour la privatisation du Groupe.

La proposition est simple : les salariés volontaires peuvent réduire leur temps de travail (et leur rémunération), en contrepartie les heures non travaillées et non rémunérées serviront pour partie à éponger les gains de productivité, pour partie à embaucher des jeunes. Trois dispositifs sont offerts aux salariés : pour ceux qui sont à moins de

(4) Citons entre autres *The Human Capital Index™, European Survey Report 2000, Linking human capital and shareholder value*, Londres Watson Wyatt Partners Oct. 2000.

(5) John Purcell; Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal* (1999), ISSN: 0954-5395; Vol. 9 N°. 3; p. 26.

5 ans de leur départ en retraite, des pré-retraites progressives classiques (avec contrepartie d'embauches) ; pour ceux qui sont à moins de 10 ans de leur départ en retraite, une réduction du temps d'activité qui ramène le temps de travail à 80 % d'un temps plein pour une rémunération de l'ordre de 86 % de celle du temps plein et pour tous les autres, une réduction d'activité accompagnée d'une réduction de rémunération *prorata temporis*.

Malgré certains sceptiques, l'engagement de la direction générale, la signature d'un accord par la CFDT, la CFE-CGC, FO et la CFTC (6) permettent au dispositif de démarrer. Ici encore, les affaires se jouent au plus près du terrain ; les modalités pratiques d'organisation du travail sont discutées dans les équipes. Aujourd'hui, plus de 25 % de l'effectif français du Groupe travaille à temps partiel ; le dispositif a permis l'embauche de plus de 3 000 jeunes dans les sites sidérurgiques. Ces embauches étaient indispensables, car il n'y a plus de formations initiales pour notre cœur de métier, l'aciérie.

Quelques leçons à tirer d'une histoire de dix ans

La retraite n'est plus à 50 ans dans la sidérurgie française ; l'entreprise a été privatisée, elle est performante, les premiers départs en retraite « normaux » se préparent. Usinor Sacilor devenu Usinor va se fondre dans Arcelor, numéro un mondial du secteur. Dix ans plus tard, nous pouvons tirer quelques leçons de cette longue histoire.

Mobiliser l'encadrement intermédiaire a été un des éléments clés de notre succès ; cette mobilisation ne peut être incantatoire, elle doit s'appuyer sur la nécessité de mieux servir le client et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Il a fallu développer les coopérations : tout au long de ce parcours, chaque étape a été préparée, accompagnée, évaluée par des opérationnels, des gens de ressources humaines, des médecins du travail, des chercheurs.

Il faut savoir former à bon escient : la démarche compétence a permis de mieux cibler les actions de formation,

donc de dépenser moins mais mieux. Elle a aussi rendu plus aisée la validation des formations. Elle a valorisé les formations en double, l'apprentissage sur le plancher de l'atelier et a donc

éviter de réduire le développement des compétences aux seuls stages traditionnels. Enfin, elle a éclairci le lien entre l'investissement du salarié, celui de l'entreprise et les retours économiques attendus par chacun : plus de performance, plus de compétence.

Il est nécessaire d'offrir des choix aux salariés : chacun peut décider de progresser en compétence ou au contraire de se satisfaire de sa situation ; chacun peut choisir de passer à temps partiel ou de rester à temps plein. L'idée centrale des démarches entreprises a toujours été de remplacer des mesures automatiques par des dispositifs ouverts. L'enjeu est de taille : introduire

de l'équité dans la gestion des ressources humaines à la place de l'automatisme. Ceci pose immédiatement la

question des règles du jeu. L'avantage des dispositifs automatiques est que chacun peut juger immédiatement de leur bonne application. Dans nos dispositifs, comment assurer à chacun qu'il a été bien traité ? Nous avons donc mis en place des commissions de recours, des remontées vers les niveaux hiérarchiques supérieurs, des mécanismes collégiaux de préparation des décisions. Ici encore le rôle de l'encadrement de terrain est essentiel.

Aujourd'hui, plus de 25 % de l'effectif français du Groupe travaille à temps partiel

(6) Accord facilité par la mise en place de procédures de départs anticipés pour les classes d'âge 1941 et 1942, classes qui avaient « manqué de peu » les départs à 50 ans. Le désir de départ anticipé est toujours vivace !

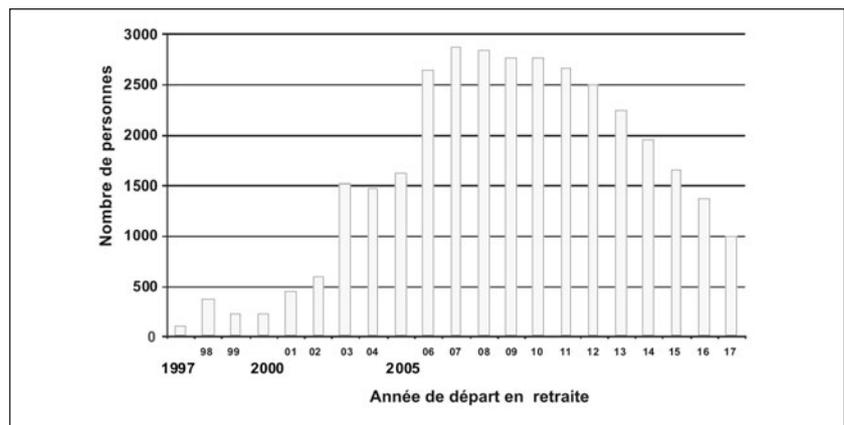


Fig. 4. - Le poids du passé : répartition des effectifs France par année de départ en retraite

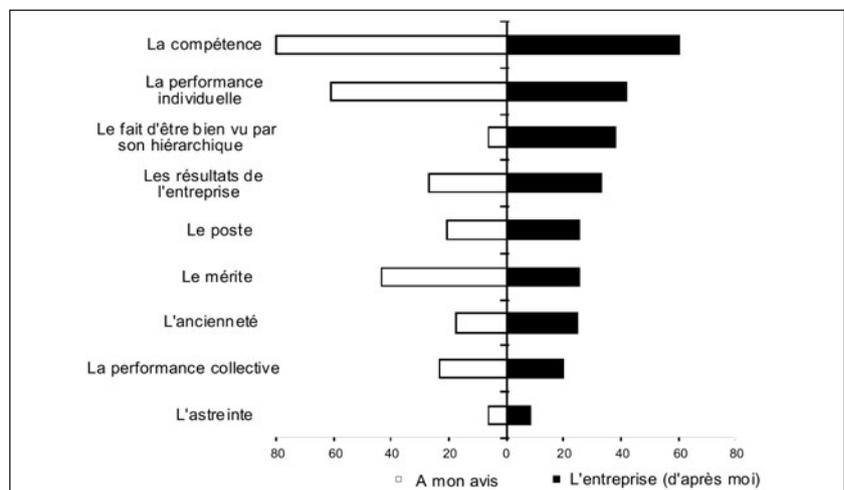


Fig. 5. - Des convergences fortes sur les critères de rémunération

L'usage immodéré des préretraites totales à un coût. Celui-ci dépasse les 15 milliards d'euros pour la sidérurgie en France (7). Il a aussi un impact sur la démographie de l'entreprise (voir la figure 4).

Ces départs massifs peuvent faire craindre des pertes importantes de compétences. Ceci n'est pas certain. Une étude de la répartition des compétences critiques pour l'exercice du métier en fonction de l'âge chez les

hauts-fourmistes de Dunkerque a montré que les détenteurs des compétences critiques sont les quadras et non les quinquas.

Mesurer, encore mesurer, toujours mesurer : une politique, des pratiques ne peuvent être mises en œuvre, élaborées, pilotées sans instruments de mesure (8). Depuis 1995, nous mesurons tous les deux ans le climat social dans Usinor. Ce baromètre social nous a permis, par exemple, de valider nos hypothèses sur le temps partiel. Le graphique de la figure 5, ci-avant, montre l'impact de la politique compétence sur les salariés d'Usinor en France. La partie droite du graphique présente les critères que l'entreprise utilise pour fixer

les rémunérations de l'avis des salariés, la partie gauche montre les critères que les salariés voudraient voir utilisés par l'entreprise. La convergence est forte.

Qu'avons-nous à faire demain ?

Les jeunes qui arrivent dans l'entreprise n'ont ni les mêmes valeurs, ni les mêmes comportements que leurs aînés. Le décalage entre les valeurs véhiculées par l'entreprise et celles des nouveaux embauchés est préoccupant. Offrir des choix, encourager la diversité, jouer l'équité plutôt que l'automatisme sont quelques éléments permettant de répondre à leurs attentes.

Le deuxième enjeu est celui de la flexibilité. Les organisations de travail ne sont pas encore assez ouvertes aux clients. Le mot flexibilité est un mot tabou dans le débat social en France. Pourtant, il est sans doute possible de construire des règles du jeu qui accroissent la flexibilité des entreprises (non pas en soi, mais toujours pour les clients) et qui satisfassent aux attentes renouvelées des salariés.

Il est probable que les leçons locales ne sont pas mécaniquement des leçons globales ; autrement dit, il n'est pas certain que les outils déployés dans Usinor depuis quinze ans soient applicables à l'échelle de la France, mais ce qui est certain, c'est qu'il convient d'aborder le sujet sous l'angle de l'intérêt bien compris de chacun (entreprises, citoyens, salariés...).

Notre ambition est de gagner de l'argent en produisant de l'acier en Europe alors que nous n'y disposons plus, depuis longtemps, des matières premières nécessaires, à une exception près : l'intelligence des hommes et des femmes qui font une entreprise. Cette intelligence est la seule source durable d'avantage concurrentiel. Nous en disposons en Europe. Profitons en. ●

(7) Une comparaison internationale est instructive. Les restructurations sidérurgiques ont été payées en Europe par les contribuables via les mesures sociales qui ont été adoptées peu ou prou partout sur le vieux continent. Au Japon elles ont été payées par les clients sous forme d'augmentations des prix imposées par les producteurs d'acier. En Amérique du Nord, elles ont été payées pour l'essentiel par les actionnaires. 20 ans plus tard, de nouvelles restructurations sont nécessaires et suscitent des initiatives de l'administration surprenantes dans ce pays mais pas en Europe.

(8) Cette exigence est renforcée par les demandes de la communauté des analystes financiers et des agences de notation. Elle répond aux questions soulevées autour du « développement durable ».