

**CREFIGE**

Centre de Recherche Européen  
en Finance et Gestion

Université Paris 9 Dauphine

**ERGO**

Equipe de Recherche sur  
la Gestion des Organisations  
EA 3392

Université Paris 8

**Les dynamiques relationnelles  
entre  
les firmes et les parties prenantes**

**Michel CAPRON**

**Françoise QUAIREL**

Université Paris Dauphine  
Place De Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16

Université Paris 8  
2, rue de la Liberté  
93526 Saint-Denis Cedex 02

# Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes

*Michel Capron et Françoise Quairel*

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>I Le cadre d'analyse : une conception sociétale de la gouvernance d'entreprise</b> .....	<b>7</b>
<b>II Les dynamiques entre les firmes et leurs parties prenantes externes</b> .....	<b>39</b>
<b>III Les dynamiques internes aux organisations</b> .....	<b>87</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>143</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>157</b>

<b>Introduction : Enjeux et actualité de la question.....</b>	<b>3</b>
<b>I : Le cadre d'analyse : une conception sociétale de la gouvernance d'entreprise ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Les actions de l'environnement .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. La pression des faits .....	7
1.1.1.1. <i>De nouveaux acteurs collectifs</i> .....	7
1.1.1.1.a <i>Les pressions de la société civile</i>	
1.1.1.1.b <i>Les nouvelles formes de pouvoir actionnarial</i>	
1.1.1.1.c <i>L'aiguillon de l'économie sociale</i>	
1.1.1.2. <i>Des organisations en mutation</i> .....	11
1.1.1.2.a <i>Imprécision grandissante du périmètre de la firme</i>	
1.1.1.2.b <i>Perméabilité croissante entre la firme et son environnement</i>	
1.1.1.2.c <i>les nouveaux facteurs de compétitivité</i>	
1.1.2. La pression des idées.....	14
1.1.2.1. <i>Le réveil de l'éthique</i> .....	14
1.1.2.2. <i>La question du respect des droits humains</i> .....	15
1.1.2.3. <i>La question sociale dans le commerce international</i> .....	16
1.1.2.4. <i>La notion de développement durable</i> .....	16
1.1.2.5. <i>Un équilibre des valeurs en mutation</i> .....	17
1.1.2.6. <i>Le développement de nouveaux courants théoriques</i> .....	18
1.1.3. Conclusion : l'émergence de la préoccupation .....	19
1.1.3.1. <i>L'intérêt des organismes supra nationaux</i> .....	19
1.1.3.2. <i>L'intérêt de certains états</i> .....	20
1.1.3.3. <i>L'intérêt des milieux d'affaires</i> .....	20
1.1.3.4. <i>L'intérêt des ONG</i> .....	21
<b>1.2. L'apport des théories des organisations .....</b>	<b>21</b>
1.1.3. Les approches politico-contractuelles de la firme.....	22
1.1.3.1. <i>L'approche néo-classique</i> .....	22
1.1.3.2. <i>La théorie de l'agence</i> .....	23
1.1.3.3. <i>La théorie des parties prenantes</i> .....	23
1.1.3.4. <i>La théorie de la dépendance des ressources</i> .....	25
1.1.4. La théorie sociologique institutionnelle .....	26
1.1.4.1. <i>La légitimité : valeur clé de la responsabilité sociétale</i> .....	26
1.1.4.2. <i>Les stratégies "sociétales" : une réponse au processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociétale des entreprises</i> .....	27
1.2.2.2.a <i>les stratégies de conformité</i>	
1.2.2.2.b <i>Les stratégies d'évitement</i>	
1.2.2.2.c <i>Les stratégies de manipulation</i>	
<b>1.2. Le concept de responsabilité sociale et les stratégies des entreprises .....</b>	<b>28</b>
1.2.1. Les différentes conceptions de la responsabilité sociale.....	29
1.2.2. Se montrer responsable auprès des parties prenantes .....	31
1.2.3. Le management stratégique des parties prenantes .....	34
1.2.4. L'intégration de l'attente des parties prenantes dans la stratégie.....	35

## **II : Les dynamiques entre les firmes et leurs parties prenantes externes .....39**

### **2.1. Les dynamiques avec les investisseurs .....39**

2.1.1. Les investisseurs socialement responsables .....	40
2.1.1.1. <i>De nouveaux acteurs</i> .....	40
2.1.1.1.a <i>Les fonds éthiques</i>	
2.1.1.1.b <i>Le capitalisme fiduciaire ou intermédié</i>	
2.1.1.1.c <i>L'actionnariat salarié</i>	
2.1.1.1.d <i>L'actionnariat citoyen</i>	
2.1.1.2. <i>Les moyens d'action</i> .....	49
2.1.1.2.a <i>Participation aux assemblées générales</i>	
2.1.1.2.b <i>les associations d'actionnaires</i>	
2.1.1.3 <i>Influence de l'activisme actionnarial sur les stratégies et les pratiques des entreprises</i> .....	51
2.1.2. La notation sociale et sociétale .....	53
2.1.2.1. <i>Méthodes et moyens d'évaluation</i> .....	54
2.1.2.2. <i>Intérêts et limites de la démarche</i> .....	55
2.1.2.3. <i>Les questions en suspens</i> .....	57

### **2.2. Les dynamiques multi-acteurs.....59**

2.2.1. Transparence, diffusion d'informations sociétales, reportings environnementaux ou de « développement durable » .....	59
2.2.1.1 <i>Les enjeux de la publication d'informations sociétales : approches théoriques</i> .....	61
2.2.1.2 <i>Analyse des pratiques de reporting</i> .....	63
2.2.1.2.1 <i>Le constat</i>	
2.2.1.2.2 <i>Les questions posées</i>	
2.2.1.2.2.a <i>les destinataires du reporting</i>	
2.2.1.2.2. b. <i>Absence d'intégration des informations sociétales et économiques</i>	
2.2.1.2.2. c. <i>La qualité de l'information</i>	
2.2.1.2.3 <i>Validation des rapports par une tierce partie</i>	
2.2.1.3. <i>Vers une normalisation et une réglementation de la diffusion d'informations sociétales :</i> .....	67
2.2.1.3.1 <i>les enjeux</i>	
2.2.1.3.2 <i>Les tentatives de normalisation : exemple de la GRI</i>	
2.2.1.3.2 a <i>cadre conceptuel et principes</i>	
2.2.1.3.2 b <i>les acteurs de la normalisation</i>	
2.2.1.3.2 c <i>contenu de la GRI</i>	
2.2.1.3.3 <i>L'audit des rapports de “ développement durable ”</i>	
2.2.2. Les dispositifs de prévention .....	77
2.2.2.1. <i>Les codes de conduite</i> .....	77
2.2.2.2. <i>Des codes de conduite à la certification sociale</i> .....	79
2.2.2.3. <i>Les difficultés de la certification sociale</i> .....	80
2.2.2.4. <i>Les propositions relatives à la labellisation</i> .....	83
2.2.2.5. <i>Les enjeux d'une normalisation sociale internationale</i> .....	85

<b>III : Les dynamiques internes aux organisations.....</b>	<b>87</b>
<b>3.1. Les systèmes de management de la responsabilité sociétale : de la standardisation des apparences à une ébauche de réelle intégration dans le pilotage .....</b>	<b>87</b>
3.1.1 :Les modèles du management sociétal .....	89
3.1.1.1 : <i>La représentation standard du cycle du management sociétal « vertueux »:</i> .....	89
3.1.1.1.a <i>L'axe Intention – planification- contrôle- amélioration</i>	
3.1.1.1 b : <i>Le contrôle organisationnel formel : les procédures et les structures</i>	
3.1.1.1.c <i>Un système orienté vers la satisfaction des parties prenantes</i>	
3.1.1.2 : <i>La démarche AA1000 et la Charte de Copenhague.....</i>	92
3.1.2 Expériences et outils de pilotage et d’auto-diagnostic de la performance sociétale .....	95
3.1.2.1 <i>Les outils d’auto-évaluation .....</i>	96
3.1.2.1.1. <i>Le bilan sociétal</i>	
3.1.2.1.1.a <i>Les caractéristiques de l'instrument</i>	
3.1.2.1.1. b <i>L'originalité de l'instrument</i>	
3.1.2.1.1. c <i>Les questions en suspens</i>	
3.1.2.1.2. <i>L'indice social danois (Social Danish Index)</i>	
3.1.2.2. <i>Expériences et outils d’un pilotage intégré.....</i>	104
3.1.2.2.a. <i>Du «Balanced Scorecard» au «Sustainability Scorecard»</i>	
3.1.2.2.b. <i>Le capital intellectuel : un concept et une instrumentation intégrant le management des hommes et des relations avec les parties prenantes</i>	
3.1.3: <i>Analyse des pratiques de management sociétal dans quelques grands groupes cotés en France et aux USA .....</i>	113
3.1.3.1 : <i>L'enquête .....</i>	113
3.1.3.2. <i>Caractéristiques générales de la stratégie et des dispositifs mis en œuvre .....</i>	114
3.1.3.3 <i>Caractéristiques de la stratégie et du management environnemental.....</i>	115
3.1.3.4. <i>Les domaines liés au relations humaines et au personnel ...</i>	116
3.1.4. <i>Limites et questions .....</i>	116
3.1.4.1 <i>Les limites .....</i>	116
3.1.4.2 : <i>Quelques questions .....</i>	117
<b>3.2. Les formes innovantes d’intervention des salariés : exemple de l’Allemagne .....</b>	<b>119</b>
<i>(Etude de Eckhard Heidling)</i>	
3.2.1. <i>La situation des comités d’entreprises .....</i>	119
3.2.2. <i>Questions et remarques méthodologiques .....</i>	120
3.2.3. <i>Les formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts .....</i>	121
3.2.4. <i>Les répercussions sur la représentation du personnel .....</i>	138
<b>Conclusion .....</b>	<b>143</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>157</b>

---

## INTRODUCTION

---

### ■ Les enjeux de la question

---

La conception classique de la gouvernance d'entreprise limite généralement son champ d'étude à une relation unique entre propriétaires et managers. Notre principal postulat consistera à considérer que ce champ est trop restreint et que la gouvernance d'entreprise doit être appréhendée à travers l'ensemble des dynamiques relationnelles qui unissent toutes les parties prenantes de la firme.

Un grand nombre d'acteurs et d'auteurs reconnaissent aujourd'hui le bien-fondé de cet élargissement, même si le périmètre d'inclusion des parties prenantes est variable. Ainsi, dans ses principes de gouvernement d'entreprise, l'OCDE (1999, p. 38) écrit : « Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient intégrer l'idée que, pour servir les intérêts d'une entreprise, il convient de prendre en considération les intérêts des parties prenantes et la contribution de ces derniers à la réussite à long terme de l'entreprise ».

Dans l'esprit de l'OCDE, il s'agit principalement, outre les investisseurs, des salariés, des créanciers et des fournisseurs, c'est-à-dire des parties prenantes dites « primaires », celles qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise. D'autres conceptions se font jour officiellement et élargissent encore le périmètre aux parties prenantes « secondaires », celles qui n'ont pas de relations contractuelles formalisées avec l'entreprise, mais qui subissent (ou sont susceptibles de subir) ses activités ou d'influer sensiblement le cours de ses activités. C'est le cas par exemple du dernier rapport sur la gouvernance d'entreprise en Grande-Bretagne (« rapport Turnbull») qui inclut le facteur écologique dans les directives en matière de gestion des risques. Dans son Livre vert pour la responsabilité sociale des entreprises (juillet 2001), la Commission des Communautés européennes fait le lien entre sa réflexion sur la gouvernance d'entreprise dans l'Union et le développement durable auquel a souscrit le Conseil européen de Göteborg.

Le contenu thématique de la gouvernance d'entreprise peut également être plus ou moins ouvert ; dans les approches traditionnelles, celui-ci se limite généralement au système par lequel les firmes sont dirigées et contrôlées (information diffusée, équilibre des pouvoirs, transparence du fonctionnement des organes d'administration, mécanismes de contrôle externe...). Nous adopterons une vision plus large correspondant à la définition fournie par Mercier (1999, p. 114) : « La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés ».

Cette représentation nous conduit à envisager l'entreprise comme un système vivant ouvert sur un environnement qui comprend une multitude d'acteurs ayant des attentes parfois convergentes avec ses objectifs, parfois contradictoires entre eux et avec ceux de l'entreprise.

Cela nous conduira, à travers l'examen de la littérature théorique, à préciser la nature des rapports complexes que l'entreprise entretient avec la «société civile»<sup>1</sup>. Quel degré de liberté est laissé à l'entreprise pour acquérir et utiliser les ressources nécessaires à l'activité de production de biens et services ? Quels mécanismes de légitimation permet aux entreprises de poursuivre leurs activités sans risquer de subir menaces et opprobres ? Le concept de «responsabilité sociale» de l'entreprise, dans la diversité de ses acceptions, concentre tous les aspects qui permettent d'illustrer la façon dont ces relations se nouent et évoluent à travers des contingences multiples, et comment un équilibre toujours précaire peut s'établir.

Pour trouver un terrain d'accord avec la société que nous représenterons schématiquement par les diverses catégories de parties prenantes présentes dans ces relations, les entreprises doivent se soumettre à des examens continus et périodiques. Elles le font depuis longtemps à l'égard de leurs actionnaires, mais les évolutions de la gouvernance ont provoqué des effets sur le mode de reddition dont l'examen s'avère nécessaire ; par ailleurs, les modifications dans la nature de l'actionnariat, avec ses exigences accrues, engendrent de nouveaux dispositifs, telle la notation sociale (ou sociétale), qui sont susceptibles de modifier les données à partir desquels se fondent les appréciations des investisseurs.

Si l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise n'est pas forcément l'un des critères de l'investissement financier ou des choix de partenariat commercial, il n'en va pas de même pour toute une série de parties prenantes qui veulent évaluer l'utilité de l'entreprise eu égard à des critères sociaux, environnementaux ou sociétaux. Vis-à-vis d'eux, comment les entreprises peuvent-elles répondre à leurs attentes, comment peuvent-elles les assurer que leur comportement, en tous temps et en tous lieux, est conforme aux valeurs et aux principes exigés ? La diffusion volontaire d'informations est une première réponse assez récente qu'il s'agira d'analyser en fonction notamment de sa pertinence et de sa fiabilité. L'établissement de codes de conduite, les procédures de certification et de labellisation (sociale et environnementale) sont aussi des réponses qui suscitent bien des interrogations, non seulement par rapport à leurs qualités intrinsèques, mais également par rapport à leur utilité et aux effets produits.

---

1 Ce terme est utilisé ici, faute de mieux, pour désigner globalement l'ensemble des acteurs économiques, politiques et sociaux affectés directement ou indirectement par l'activité économique et sociale des firmes.

Cette nouvelle forme de contrôle a donc induit une exigence de transparence et de reddition (*accountability*) qui dépasse le cadre de la gouvernance classique réduite au face à face propriétaires-dirigeants. Une sorte de «gouvernance hybride» (Plihon, 2000) semble se dégager, combinant à la fois les effets du renforcement du pouvoir actionnarial et les conséquences de l'accroissement de ce pouvoir encore très diffus et difficilement saisissable qui provient de la société civile. Le législateur français s'en est d'ailleurs fait l'écho en intégrant dans la loi sur les nouvelles régulations économiques une disposition incitant les sociétés cotées à rendre compte de quelle manière celles-ci prennent en considération les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Ces nouveaux types de relations émergentes ne peuvent être appréhendées de manière statique et unilatérale. La connaissance des dynamiques relationnelles entre les entreprises et les parties prenantes suppose de saisir les interactions qui naissent de l'influence réciproque de chacune des parties sur les autres. Pour les firmes, outre la dimension stratégique de l'enjeu et les problèmes de communication, apparaît la nécessité d'exercer un pilotage (*monitoring*) de la relation de contrôle : il ne s'agit plus seulement de se montrer sous son meilleur jour, mais de nouer des contacts, dialoguer, voire de négocier avec des tiers qui se considèrent comme faisant partie de l'environnement sociétal (*constituency*) de la firme. Pour certaines entreprises, la recherche de dispositifs d'auto-évaluation et d'auto-diagnostic peut constituer un moyen d'anticipation plutôt que de réaction. Comment se pose alors l'intégration de cette nouvelle dimension de pilotage dans le système de management, telle est la question à laquelle nous nous sommes efforcés de répondre à partir d'une enquête auprès d'entreprises françaises et américaines.

Quant aux salariés qui bénéficient, au moins dans les pays européens occidentaux et continentaux, à travers leurs instances collectives de représentation, de droits encore susceptibles d'être étendus à l'avenir, il s'agit, pour eux, de les mettre à profit pour négocier à la fois sur des questions touchant l'évolution des entreprises et les problèmes d'organisation du travail. A travers des études de cas en Allemagne, nous chercherons à discerner les évolutions en cours qui transforment le mode d'intervention des salariés et de leurs représentants.

Ce travail s'est appuyé sur différentes approches méthodologiques. Chacun de ses deux principaux auteurs a séjourné durant six mois aux Etats-Unis (respectivement en 1999 et en 2000) pour y exploiter la littérature managériale théorique d'origine anglo-saxonne. L'essentiel des informations ont été recueillies au cours d'entretiens non directifs avec des représentants des différents acteurs concernés (entreprises, ONG, administrations...) et au cours des nombreuses rencontres, colloques, séminaires auxquels le thème a donné lieu en Europe depuis 1999. Quelques travaux d'étudiants ont également pu être mis à profit, à

partir de mémoires de DEA, de DESS ou de maîtrise dans les Universités Paris 9-Dauphine et Paris 8-Saint-Denis, certains ayant été réalisés grâce aux concours du Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) que nous tenons à remercier. Une enquête par questionnaire fermé a été réalisée en vue de la 3<sup>e</sup> partie auprès d'entreprises américaines et françaises. Les études de cas sur l'Allemagne ont été réalisées par Eckhard Heidling, chercheur de l'*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF)* de Munich et les informations concernant les entreprises suédoises ont été collectées par Marie Landare, consultante suédoise.

Compte-tenu de la grande actualité du sujet depuis le début de cette recherche, les auteurs se sont trouvés parfois eux-mêmes impliqués en tant qu'acteurs ou témoins, ce qui peut lui conférer quelques caractères de recherche-intervention. Leur indépendance n'en a pas pour autant jamais été mise en cause et ils assument évidemment l'entière responsabilité de leur démarche et de leurs propos.

Après cette introduction qui a donc situé les enjeux de la question, le corps du texte est divisé en trois grandes parties. La première est dédiée au cadre d'analyse, à savoir une conception sociétale de la gouvernance d'entreprise : dans cette partie sont abordés l'identification des acteurs en cause, les approches théoriques ainsi que le concept de responsabilité sociale des entreprises et leur adaptation stratégique à cette exigence. Les deux parties suivantes sont spécifiquement consacrées à l'analyse des dynamiques relationnelles. La seconde partie traite des dynamiques entre les firmes et leurs parties prenantes externes, avec un premier chapitre centré sur les dynamiques avec les investisseurs et un second sur les dynamiques multi-acteurs issues de la société civile. La troisième partie se focalise sur les dynamiques internes aux organisations, avec tout d'abord l'examen des tentatives d'intégration de la préoccupation sociétale dans les systèmes de management, puis l'observation des formes innovantes d'intervention des salariés à partir de l'exemple allemand. En fin de conclusion, des propositions sont avancées visant à nourrir le débat public et à fournir des pistes futures de réflexion et d'action.

Avant d'examiner précisément dans les deux parties suivantes les dynamiques des relations entre les firmes et leurs parties prenantes externes et les dynamiques internes des relations, cette première partie soulignera l'actualité de la question en se concentrant tout d'abord sur les actions de l'environnement, les faits et les idées qui poussent les firmes à prendre en compte de nouvelles préoccupations (1<sup>er</sup> point), puis les approches théoriques qui donnent des grilles de lecture de ces phénomènes (2<sup>e</sup> point) et, enfin, en examinant le concept-clé de responsabilité sociale et les stratégies des firmes dans ce contexte (3<sup>e</sup> point).

## **1.1. Les actions de l'environnement**

---

La vision sociétale de la gouvernance d'entreprise que nous privilégions dans cette étude nous conduit à examiner les facteurs qui conduisent les firmes à modifier leurs comportements. Bien qu'il soit parfois difficile de distinguer la nature de ces différents facteurs, un certain nombre de faits sont apparus au cours des dernières années, confortés par des courants d'idées émergeant dans des milieux divers.

### **1.1.1. La pression des faits**

Parmi les faits apparaissant avoir marqué une époque récente, nous avons retenu l'émergence de nouveaux acteurs collectifs : l'évolution de la société civile, les nouvelles formes d'actionnariat et le rôle spécifique de l'économie sociale. Par ailleurs la mutation des organisations amène à reconsidérer la représentation de la firme avec toutes les conséquences sur les rapports avec la société.

#### ***1.1.1.1. De nouveaux acteurs collectifs : l'émergence d'une société de parties prenantes***

Le phénomène a été perçu tardivement en France, alors qu'il avait été annoncé il y a plusieurs années en Europe par des auteurs britanniques, tels que Antony Giddens (*The third way*) ou Will Hutton (*The state we're in*) ; leurs réflexions ont inspiré les idées économiques du New Labour et du candidat Tony Blair : montée en puissance de groupes socio-économiques liés au sort de l'entreprise mais agissant ou susceptibles d'agir sur elle. On connaissait déjà le pouvoir d'action de certains groupes (salariés, consommateurs) ; on allait en découvrir d'autres à travers notamment l'apparition d'un « capitalisme intermédié »

(*fiduciary capitalism*), dans lequel la gestion de l'investissement financier est déléguée à travers des fonds collectifs de placement.

#### 1.1.1.1. a. Les pressions de la société civile

---

Un certain nombre de faits émergents au cours des dernières années sur la scène internationale ont révélé la constitution et l'apparition publique d'activités de groupes issus de la société civile n'ayant guère eu d'antécédents, prônant ou pratiquant des alternatives aux comportements économiques et sociaux dominants :

- le boycott (ou la menace de boycott) de produits ou de marques dénoncés soit parce qu'ils sont considérés insuffisamment respectueux de l'environnement (Shell), soit parce qu'ils sont jugés complices de violations de droits humains ou de droits sociaux (Nike, Gap) ;
- des manifestations à l'occasion des rencontres officielles internationales dénonçant ou critiquant, de manière très diverse, les effets de la mondialisation dans les domaines sociaux, environnementaux,...(de Seattle... à Gênes) ;
- le développement d'une épargne solidaire consistant à réaliser des placements sans en rechercher le rendement maximum mais en vue d'apporter un concours financier à une activité œuvrant au bien-être social (actions en faveur de l'emploi et de l'insertion sociale) et/ou à des communautés de proximité (développement local) ;
- le commerce équitable : promotion de transactions marchandes privilégiant des rapports directs entre producteurs et consommateurs ; les producteurs sont généralement situés dans les pays en développement ; les prix et les relations durables sont destinés à favoriser le développement des communautés qu'ils permettent de faire vivre ;
- les labels sociaux et éthiques : reprenant une formule vieille d'un siècle inventée par le mouvement syndical, des groupements de consommateurs attribuent une différenciation positive à des marques qui s'engagent sur un certain nombre de principes sociaux et environnementaux, dans le but d'une identification immédiate par les consommateurs.

Ces actions sont le fait de groupements citoyens, consommateurs, environnementalistes, syndicaux..., aux contours souvent imprécis et aux alliances éphémères et incertaines. Leur influence auprès de l'opinion publique peut cependant constituer une menace pour l'image et la réputation de certaines entreprises. Certaines organisations n'adoptent pas systématiquement des attitudes de dénonciation et deviennent des partenaires des firmes empruntant un comportement d'ouverture et de dialogue avec elles. Ces entreprises considèrent généralement qu'elles peuvent disposer d'un avantage compétitif en obtenant

ainsi une sorte de reconnaissance tacite de la part d'organisations connues pour leur défense de l'environnement ou des droits humains.

On peut donc dire qu'à côté du pouvoir actionnarial et de la pression salariale qui constituent les deux sources reconnues les plus légitimes dans l'entreprise, s'affirment de nouveaux contre-pouvoirs émanant de groupes économiques ou **non-économiques** qui demandent aux entreprises de prendre en considération les effets que leurs activités et leurs décisions provoquent sur eux.

*1.1.1.1.b. Les nouvelles formes de pouvoir actionnarial: fonds de pension, fonds d'épargne salariale, fonds éthiques: L'émergence de l'investissement socialement responsable*

---

Tout le monde reconnaît que le thème de la gouvernance d'entreprise a connu un fort développement en liaison avec la montée en puissance des fonds de pension sur les marchés financiers. En Europe continentale particulièrement, l'exigence d'information et de contrôle de la part de ces fonds a réveillé le jeu paisible des participations croisées, de la présence passive des investisseurs institutionnels et des organismes financiers ; ils ont en outre imposé de nouvelles règles d'organisation et dans une certaine mesure, d'indépendance des administrateurs. Sous la pression de leurs mandants, les gestionnaires de fonds scrutent les comptes des entreprises cotées, veulent comprendre les causes d'évolution des performances, connaître les stratégies des dirigeants et les perspectives de succès des projets.

Certains, tel Calpers, l'un des plus importants, ont adopté récemment des critères sociaux qui s'ajoutent aux critères financiers dans le choix des placements. Une étude de KPMG (2000) auprès des entreprises cotées à la Bourse de Paris montre que les entreprises respectueuses des règles de gouvernance d'entreprise sont également celles qui se montrent soucieuses de l'éthique et de l'environnement. L'étude ne démontre cependant pas qu'il y ait une relation de cause à effet entre cette préoccupation et l'influence des fonds de pension sur la politique de ces firmes.

En Europe, l'attention des législateurs s'est notamment portée sur l'information communiquée par les fonds collectifs aux épargnants. Ainsi une loi britannique datant de juillet 2000 impose désormais à tous les administrateurs de fonds de pension de communiquer leur politique en matière d'investissement socialement responsable.

La loi française sur l'épargne salariale du 19 février 2001 prévoit que « le règlement des FCPE précise, le cas échéant, les considérations sociales, environnementales ou éthiques que doit respecter la société de gestion dans l'achat et la vente de titres, ainsi que dans l'exercice des droits qui y sont attachés ». En ce qui concerne le fonds de réserve des

retraites, la loi du 17 juillet 2001 institue un Conseil de surveillance (composé notamment de parlementaires et de représentants d'organisations syndicales) auprès duquel le directoire du fonds devra rendre compte régulièrement de « la manière dont les orientations générales de la politique de placement des fonds ont pris en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques ».

L'avenir des systèmes de retraite, la perspective de fonds d'épargne salariale, ainsi que l'actionnariat salarié alimentent nombre de réflexions sur les possibilités de peser sur les pratiques sociales des entreprises (cf. le rapport Teulade au Conseil économique et social). Les organisations syndicales de salariés sont particulièrement sensibles à ces potentialités et s'interrogent sur les moyens de levier que pourraient constituer ces fonds et les façons de faire évoluer les organismes gestionnaires. La CFDT et la CFE-CGC sont particulièrement actives dans cette voie, mais les administrateurs de fonds déjà existants sont plus circonspects. Une campagne européenne doit prochainement se développer sous l'égide de l'Euro Social Investment Forum pour la prise en compte de considérations socialement responsables dans le projet de directive européenne sur les institutions de retraite professionnelles.

Les fonds « éthiques » (selon la terminologie couramment employée) sont également considérés comme des acteurs participant de ce mouvement. Il convient cependant d'en relativiser l'importance, tant à cause de leur diversité que de leur poids global, y compris aux USA, où leur existence est ancienne. Une étude portant sur dix pays européens, à fin 1999, réalisée par M. Bartolomeo (*Avanzi*) dénombreait 188 fonds éthiques<sup>1</sup>, principalement situés au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse. La plupart de ces fonds pratiquent des critères d'exclusion à l'égard principalement des industries du tabac, de l'armement et de l'alcool. En France, d'après une étude de « Terra Nova », il existait 35 « fonds socialement responsables » à fin 2000, totalisant 777,2 millions d'Euro d'encours, ce qui, malgré une croissance forte au cours de ces dernières années, représente une part dérisoire par rapport à la masse de l'épargne française (543,7 milliards d'Euro pour les seuls SICAV et fonds communs de placement).

#### ***1.1.1.1.c. L'aiguillon de l'économie sociale***

---

Bien que les grandes entreprises soient particulièrement en vue lorsque le thème de l'entreprise socialement responsable est abordé et que leur politique de communication commence à porter leurs fruits dans la mise en valeur de leurs activités prenant en compte les considérations environnementales et sociétales, le secteur de l'économie sociale

---

<sup>1</sup> L'agence britannique de notation EIRIS en dénombrait plus de 220 en 2000.

(coopératives, mutuelles, associations) constitue un aiguillon, à la fois par sa vocation d'origine, ses actions concrètes et son souci d'évaluation de ses propres comportements.

Sociétés ou associations de personnes, les organisations de l'économie sociale n'ont pas en principe à se préoccuper de rentabilisation de capitaux, même si celles qui sont soumises aux lois de la concurrence doivent veiller à leur profitabilité afin d'assurer leur propre pérennité.

Leur vocation d'intérêt sociétal trouve ses origines dans l'essence même de la coopération et de la mutualité puisque le secteur s'est créé et développé en référence à des valeurs d'entraide, de secours mutuel et de développement de l'individu. Les valeurs que véhicule l'économie sociale (fonctionnement démocratique des organisations, participation des sociétaires, solidarité, valorisation des ressources internes, utilité sociale des activités, bénéfices collectifs, mise en valeur de l'environnement de proximité...) font partie de celles qui sont généralement avancées lorsqu'on évoque la responsabilité sociale des entreprises.

Élargi aujourd'hui à l'économie solidaire, le secteur peut se prévaloir de contribuer à réduire la fracture sociale, d'œuvrer à l'insertion de personnes en difficultés et de favoriser la cohésion sociale.

Soucieux d'avoir un comportement en accord avec ses valeurs et ses principes, les entreprises du secteur estiment que leur comportement doit être évalué à l'aune de leurs engagements. C'est ainsi qu'est née en France l'idée de « bilan sociétal », instrument destiné à compléter le bilan social dans la collecte d'informations sur les rapports entre l'organisation et ses parties prenantes (cf. infra). Mais au delà d'un état de la situation, c'est un véritable audit devant s'inscrire dans une démarche de pilotage et de contrôle, mettant en œuvre des critères et des indicateurs non usuels dans le management « classique ». Le secteur de l'économie sociale estime même aujourd'hui qu'il affirmera sa spécificité en montrant que son caractère fondamental est d'être socialement responsable.

### ***1.1.1.2. Des organisations en mutation***

D'une manière générale, les firmes connaissent des mutations profondes, notamment sous l'effet de la diffusion de nouvelles technologies entraînant l'émergence d'une logique de réseau et de l'importance croissante du capital immatériel. Ces mutations ont pour conséquence une détermination imprécise du périmètre des firmes et une plus grande perméabilité entre la firme et son environnement sociétal. Le capital réputation, élément du capital immatériel, devient un facteur de compétitivité.

### ***1.1.1.2.a. Une imprécision grandissante du périmètre de la firme***

---

La connaissance des frontières de la firme est de plus en plus difficile. Les contours de l'entreprise éclatent; l'entreprise ancrée dans un territoire cède la place à l'entreprise nomade, l'entreprise « nébuleuse », bientôt l'entreprise virtuelle, quand ce n'est pas l'entreprise « coquille vide ». Le modèle « forteresse » laisse place au modèle « molécule » ou « atome », aux réseaux, aux configurations cellulaires : l'outsourcing et l'externalisation des activités qui ne sont pas considérées comme faisant partie du cœur de métier de l'entreprise sont monnaie courante.

Il en résulte une diversification des statuts de l'emploi : le salarié peut être « physiquement dedans et juridiquement dehors » (intérimaire, prestataire de service...) ou « physiquement dehors et juridiquement dedans » (détaché, prestataire...). Cela rend pertinent le point de vue des théoriciens de l'agence qui représentent l'entreprise non comme une organisation mais comme un « nœud de contrats », dans lequel le contrat salarial peut être assimilé à un contrat commercial.

Le développement des firmes-réseaux modifie également le mode d'organisation et de comportement du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes ; ainsi, par exemple, la conception d'un produit ne met plus seulement à l'épreuve les seules compétences de l'entreprise, mais aussi celles de son fournisseur (cela s'applique notamment dans le cas de normes d'écologie industrielle).

La responsabilité de l'entreprise est également mise à l'épreuve à l'égard de son environnement géographique immédiat : on le vérifie notamment lorsque des manifestations de solidarité s'organisent, dans un bassin d'emploi, autour de salariés dont l'activité est menacée.

### ***1.1.1.2.b. Une perméabilité croissante entre la firme et son environnement***

---

On observe alors le paradoxe suivant : la grande entreprise se trouve nulle part (les centres de responsabilité sont diffus et relèvent d'entités juridiques distinctes aux enchevêtrements complexes) mais elle se retrouve partout par ses ramifications et les multiples liens tissés avec une multitude d'autres acteurs économiques. Du coup, comme le dit Enriquez, la grande entreprise souffre d'hypertélie : la société lui en demande trop ; elle doit agir pour le bien commun et rendre compte que chacun de ses actes n'est pas en contradiction avec la satisfaction de cette exigence.

C'est à la lueur de cette observation que l'on peut comprendre les pressions et les sollicitations actuelles de la société civile qui se traduisent par une exigence d'évaluation des comportements et de reddition concernant ses performances selon une triple dimension :

l'entreprise doit montrer en quoi elle est **économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine.**

Comme nous le verrons ultérieurement, les réponses apportées peuvent conduire à développer de nouveaux systèmes de management (notamment par rapport à l'environnement), à des nouvelles formes de reddition (reporting social et environnemental) et toutes sortes d'audits visant à assurer une cohérence entre les différents systèmes d'information internes et externes. On peut remarquer que les deux entreprises-phares en matière de réponse concernant leur responsabilité sociale (chacune dans un chapitre respectif opposé: The Bodyshop, proactive et Nike, réactive) sont toutes deux des entreprises qui ont poussé l'externalisation à une situation extrême.

Certains auteurs en déduisent que l'entreprise « en tant que forme de bien collectif est en crise » (F. Eymard-Duvernay) et que des relations plus équitables devraient s'instaurer afin que les entreprises ne rejettent pas indûment certaines charges sur la collectivité (formation, insertion professionnelle, reconversions...) D'autres s'interrogent sur les formes de contrôle de l'activité des entreprises de telle sorte que soient bien pris en compte les divers intérêts concernés par les grandes décisions de gestion (D. Bachet, I. Rogez). Il est vrai que la mondialisation ne rend pas aisé ces contrôles, notamment celui de l'équité fiscale, à cause de l'existence de paradis fiscaux et de mafias organisées internationalement prêtes à déjouer tous les mécanismes de régulation entre les nations.

#### *1.1.1.2.c Les nouveaux facteurs de compétitivité: le capital réputation, l'image de la firme*

---

Ce qu'on appelle aujourd'hui capital immatériel est une notion difficile à cerner parce qu'elle recouvre de multiples facteurs difficilement dissociables les uns des autres. La réputation de la firme, son image de marque auprès des consommateurs, des investisseurs et plus généralement de l'opinion publique qui en font partie, constituent un capital à développer, à entretenir ou à préserver.

Bien que les effets positifs d'un comportement socialement responsable soient difficilement mesurables, des études ont montré que dirigeants et consommateurs aux États-Unis et au Royaume-Uni pensent qu'une « bonne citoyenneté » d'entreprise est bénéfique pour la performance financière. A l'inverse, un mauvais comportement aura des conséquences négatives pour les actionnaires.

Une étude effectuée par le « Conference Board » fait ressortir que, parmi les motivations qui poussent les entreprises à prendre au sérieux leur citoyenneté, 99 % d'entre elles considèrent qu'en premier lieu il s'agit de renforcer leur image de marque. Cela explique

l'attention croissante portée aux « investissements » en capital-réputation avec la publication de rapports sociaux et environnementaux, la participation à des prix ou des trophées, le soin croissant apporté aux réponses aux questionnaires des agences de notation sociale, ainsi que la proposition de l'un des « big five » PriceWaterhouseCoopers (PWC) d'évaluer le capital-réputation de ses clients et de les conseiller pour le valoriser.

L'attente du public à l'égard des engagements sociaux, éthiques et environnementaux des entreprises devient l'une des données économiques qui accroît la vulnérabilité des firmes, dont la dégradation de l'image peut se révéler très néfaste. L'entreprise doit donc intégrer dans la gestion des risques ceux qui sont liés à une dégradation de son image. Mais celle-ci devient également un enjeu de compétitivité: les firmes qui anticipent notamment l'évolution des législations sociales et environnementales sont susceptibles de dégager un avantage compétitif par rapport à leurs concurrentes moins avisées.

### **1.1.2 La pression des idées**

Dans le domaine de la pensée, plusieurs facteurs ont contribué à alimenter une réflexion et un débat autour de la responsabilité sociale des entreprises dans des milieux très divers: dans des cercles de dirigeants d'entreprise avec le thème de l'éthique des affaires, dans les ONG et les organisations internationales avec les questions sociales dans le commerce international, dans les milieux écologistes avec la notion de développement durable, dans l'opinion publique avec la question du respect des droits humains et des valeurs de sociétés en mutation et dans les milieux académiques avec le renouveau de la pensée théorique.

#### ***1.1.2.1. Le réveil de l'éthique des affaires***

Depuis le début des années 90 on a vu surgir un véritable réveil du thème de l'éthique des affaires dans les milieux managériaux: articles dans les revues de gestion, publications de revues spécialisées, séminaires pour cadres d'entreprise, cours nouveaux dans les grandes écoles de gestion... Si ce mouvement se présente comme une volonté de réduire l'écart entre les actes et les discours, notamment en marginalisant les scandales financiers, il apparaît également comme la préoccupation de donner une visibilité plus grande à l'utilité sociale de l'activité des entreprises (Salmon, 2000). Le but de l'entreprise ne se réduit pas à la production de valeur pour ses propriétaires, il est aussi de « faire le bien ». En retour, on considère qu'il n'y a pas de réussite durable pour une entreprise sans éthique.

Ces messages relatifs à l'éthique sont le fait de dirigeants qui cherchent à faire partager (voire à imposer) des normes de comportement non seulement à leurs salariés dans

l'entreprise, mais aux autres parties prenantes de l'entreprise (banquiers, fournisseurs, sous-traitants...); cela explique leur diffusion rapide dans le corps social et l'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), censé supplanter ce qui est apparu comme un capitalisme débridé, sauvage et sans scrupules ayant régné dans les vingt dernières années du siècle précédent.

L'éthique des affaires met l'accent sur la perte de sens de l'action collective et sur le déficit de valeurs dans la société. Les finalités de l'entreprise sont alors mises en avant comme exemple à suivre pour retrouver par exemple, l'esprit de responsabilité, le respect des autres, la créativité, le désir de s'améliorer, la cohésion d'équipe, etc. En se plaçant ainsi sur le terrain du bien commun et des valeurs collectives, comme l'a fait le MEDEF au cours de son université d'été en 2001, les milieux économiques s'exposent au reproche de vouloir s'ériger en guide de la société et de reformuler à sa place ses valeurs et ses repères.

Si l'exigence éthique que manifestent aujourd'hui les milieux d'affaires est un signe positif de la prise de conscience de leur responsabilité dans la vie de la Cité, le risque existe néanmoins que, sous couvert « d'éthique », le débat public sur les choix politiques fondamentaux soit escamoté au profit d'un débat sur les seuls moyens d'assurer une croissance économique la plus « socialement correcte ».

### ***1.1.2.2. La question du respect des droits humains dans le monde***

Le respect et la sauvegarde des droits humains et de la personne ont connu une importante progression ces dernières années dans les consciences individuelles, dans les opinions publiques, au travers des législations des États et dans les prises de position de la communauté internationale.

La notion d'ingérence humanitaire, lorsque la communauté internationale partage le même sentiment de caractère intolérable de certaines violations des droits de l'homme, est maintenant susceptible de s'étendre aux questions économiques: l'emblème en a été récemment la victoire du gouvernement d'Afrique du sud sur les firmes multinationales pharmaceutiques qui a fini par faire prévaloir le droit à la santé et à la vie sur le droit de propriété intellectuelle et le droit de libre marché; l'idée d'une organisation mondiale de l'environnement fait également son chemin

La dénonciation et la lutte contre la corruption et la criminalité financière relèvent également du même état d'esprit: les réseaux internationaux de la drogue, de la prostitution et de tous les trafics illicites sont associés à l'idée que des humains sont exploités honteusement et souffrent dans leur dignité. Comme l'opinion courante considère que ces réseaux qui recourent au blanchiment de l'argent sale ont nécessairement d'indispensables relais auprès d'entreprises et

d'organismes financiers, la suspicion rejaillit sur l'ensemble des milieux économiques qui doivent s'efforcer individuellement de se disculper avant même d'être mis en cause.

De manière positive, des études américaines révèlent l'intérêt croissant des consommateurs pour les firmes qui soutiennent des causes philanthropiques. Des enquêtes du même type réalisées en Europe (par le groupe Fleishman Hillard) montrent que le « cause-related marketing » est également bien apprécié des consommateurs qui souhaitent voir les entreprises jouer un rôle plus important dans la résolution des problèmes de société. Une attention portée notamment aux communautés de proximité et aux minorités (insertion des jeunes, des immigrés, des femmes par l'emploi et l'activité) influence favorablement le comportement du consommateur au moment de son choix.

### ***1.1.2.3. La question sociale dans le commerce international***

Fruit de la globalisation, l'intrusion de la question sociale dans les rapports commerciaux internationaux vise à répondre à des exigences de régulation du marché: éviter que des produits fabriqués dans des pays à bas salaires et à faible couverture sociale ne viennent concurrencer les produits des pays plus avancés en matière sociale (« dumping social »). Pour ce faire, l'idée d'introduire des clauses sociales (garantissant les droits sociaux des travailleurs) dans les traités de commerce internationaux, débattue depuis de nombreuses années, n'a jusqu'à maintenant guère trouvé d'application du fait notamment de l'opposition des pays du Sud craignant un protectionnisme déguisé de la part des pays les plus industrialisés.

D'autres démarches, fondées sur le volontariat, sont donc avancées pour se substituer à l'instauration de clauses sociales; elles visent à diffuser des pratiques de gestion responsable en interne, auprès des fournisseurs et des sous-traitants: codes de conduite spécifiquement dédiés aux conditions de travail et aux méthodes de production, certification à partir de normes fondées sur le respect de conventions de l'OIT, labellisation de produits également fondée sur le respect des principales conventions de l'OIT.

### ***1.1.2.4. La notion de développement durable***

La notion de développement durable mise en valeur par le rapport Brundtland remis à l'Organisation des Nations Unies en 1987, a reçu une consécration officielle au sommet de la Terre à Rio en 1992. Depuis elle n'a cessé de connaître un succès croissant en étant reprise autant dans les discussions sur les traités internationaux (Agenda 21, protocole de Kyoto...), que dans les discours des ONG, des organisations internationales (comme la Banque mondiale) et des entreprises.

Défini comme un développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs », l'ambiguïté du terme (qui se retrouve dans sa traduction française, certains lui préférant « développement soutenable ») peut être considérée comme étant à l'origine de son succès.

Sans entrer dans le débat de fond concernant le contenu de la notion, on peut simplement observer que le terme a fait l'objet d'une récupération par le discours managérial : le glissement sémantique auquel elle a donné lieu a ainsi conduit à un détournement de sens.

La notion de développement durable est appliquée à l'entreprise et devient synonyme de pérennité ou de viabilité pour celle-ci ; pour d'autres, on est conduit à une confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises<sup>2</sup>.

On peut faire valoir cependant que cette appropriation de la notion de développement durable par les entreprises a fait naître une prise de conscience conduisant à reconnaître que la pérennité des entreprises ne peut aller sans une attention plus importante à l'environnement (bio-physique et social) dont elles se nourrissent ; par conséquent, la performance économique peut dépendre de l'attention portée aux questions environnementales et on ne peut reprocher aux entreprises d'en faire un objet de marketing, à partir du moment où les consommateurs demandent des produits qui correspondent aux exigences considérées comme allant dans le sens du développement durable<sup>3</sup>.

Il n'en demeure pas moins que les relations, les interactions entre entreprises et sociétés humaines doivent simultanément être pensées, car on ne peut ignorer qu'il existe des contradictions à gérer, des différends à arbitrer. Inscrire un projet dans une perspective de développement durable conduit à mettre en œuvre des modes de pensée et des méthodologies renouvelées : combinaison et articulation des plans d'analyse (entreprise, local, régional, national, international), révision des rapports au temps et à l'espace.

#### ***1.1.2.5. Un équilibre des valeurs en mutation***

Par rapport à un certain nombre de doublets antagonistes (Antoine, 1996), le curseur se déplace sur la ligne d'un continuum entre deux pôles extrêmes : c'est le cas des doublets individualisme/solidarité, autonomie/dépendance, flexibilité/stabilité, fidélité/mobilité et surtout du doublet risque/sécurité. Une société humaine qui perd ses repères, qui prend conscience de la montée de périls majeurs, qui s'inquiète pour la sauvegarde des biens

---

2 L'observation a notamment été faite à partir d'une étude évaluative des directives du GRI (Bebbington J. (1999), « GRI Sustainability Reporting Guidelines », *Social and Environmental Accounting*, Vol. 19, N° 2, pp. 8-11.

3 cf. dossier du « Nouvel économiste » : « Le développement durable, nouvel impératif stratégique », 29 juin 2001, pp. 38-49.

publics globaux, perd confiance et recherche des assurances. Elle demande à être consultée sur son état, en particulier sur la santé de ses constituants : on entre dans une « société de l'audit » (Michael Power) où la croyance dans la parole de l'expert peut conduire à escamoter tout débat démocratique sur les alternatives possibles. La société veut aussi minimiser les risques et appelle à la multiplication des contrôles, à la fourniture de garanties a priori (certifications de toutes sortes) qui mettent surtout l'accent sur le « comment » et non sur le « pourquoi » (Livian, 1998).

#### ***1.1.2.6. Le développement de nouveaux courants théoriques<sup>4</sup>***

Le mouvement des idées concernant la responsabilité sociale des entreprises n'aurait pas été aussi intense s'il ne s'était pas inscrit dans des courants théoriques qui leur ont donné une assise conceptuelle. On doit mentionner notamment :

- la théorie de l'agence (ou théorie des mandats) qui se consacre à l'étude des contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination se posant entre un individu (principal ou mandant) et un autre (agent ou mandataire), lorsque l'agent a le loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibles, lorsque son action affecte l'intérêt du principal et lorsque les actions qu'il entreprend sont difficilement observables par lui ;
- la théorie sociologique néo-institutionnelle qui montre notamment l'importance de l'environnement institutionnel pour comprendre le comportement des organisations ; celles-ci s'adaptent, non seulement aux contraintes internes, mais également aux valeurs de la société externe ; ainsi le manager devra analyser les règles du jeu institutionnalisées, pour en tenir compte et s'y conformer, afin d'obtenir le soutien social qui lui permettra de pérenniser et de développer son organisation ;
- l'économie des conventions qui est une approche très générique des problèmes d'organisation, puisqu'elle met en jeu une multitude d'acteurs ; elle postule que l'accord entre les individus n'est pas possible sans un cadre commun, une convention constitutive ; en identifiant le fonctionnement des différentes logiques à l'œuvre, elle permet d'éclairer les interactions entre acteurs dans leurs différends et au cours des processus de décision.

---

<sup>4</sup> Une section (*infra*) est spécialement consacrée aux approches théoriques de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

### **1.1.3. Conclusion : L'émergence de la préoccupation de la responsabilité sociétale des firmes chez les acteurs institutionnels**

Cette préoccupation apparaît croissante dans les organismes supra-nationaux, dans les États, parmi les milieux d'affaires et dans les organisations non-gouvernementales.

#### ***1.1.3.1. L'intérêt des organismes supra-nationaux.***

Parmi les initiatives récentes les plus significatives, citons :

- Les Nations Unies qui ont lancé, en juillet 2000, par la voix de leur secrétaire général, Kofi Annan un programme dénommé « Global Compact » dont l'objectif est de promouvoir dans les entreprises des pratiques respectueuses des droits de l'homme, des travailleurs et de l'environnement, grâce à une coopération entre l'ONU, les multinationales, les syndicats et les ONG. Un an après ce lancement, plus de trois cents entreprises multinationales s'étaient engagées à respecter ce pacte. Par ailleurs, l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social, l'UNSRID, est actif depuis plusieurs années dans la promotion de la responsabilité sociale et environnementale des firmes dans les pays en voie de développement.
- La Commission de l'Union européenne qui a publié un Livre vert en juillet 2001 destiné à « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », ce qui constitue le point de départ d'une grande concertation pour la rédaction d'un futur Livre blanc sur la question ; d'autre part la Commission a adopté en mai 2001, une Recommandation sur la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés.
- L'Organisation Internationale du Travail, qui est particulièrement attentive à ces évolutions avec notamment sa Déclaration tripartite sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1997-2000).
- L'OCDE qui a révisé en 2000 ses Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales en mettant l'accent sur le renforcement de la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités. On peut également mettre à son actif l'accord de Cotonou concernant la lutte contre la corruption.

### *1.1.3.2. L'intérêt de certains États*

Quelques exemples emblématiques récents à titre d'illustration :

- au Royaume-Uni, un Ministre de la responsabilité sociale des entreprises a été nommé en mars 2000,
- au Danemark où le Ministère des affaires sociales a été un pionnier dans le domaine depuis 1994, celui-ci vient de lancer un Index social pour évaluer la responsabilité sociale des entreprises,
- en France, la loi relative aux nouvelles régulations économiques prévoit une obligation, pour les sociétés cotées, de rendre compte de leurs activités dans le domaine social et environnemental,
- en Belgique, le gouvernement, avec le soutien d'ONG, tente de promouvoir l'idée de labels sociaux et de profiter de sa position de président de l'Union européenne pour la faire progresser au sein de la Communauté,
- enfin, rappelons qu'en Allemagne, la législation commerciale a été revue pour renforcer la transparence et le contrôle des grandes entreprises (KonTrag).

### *1.1.3.3. L'intérêt des milieux d'affaires*

On peut observer depuis quelques années, à travers les grands pays industrialisés des mouvements d'entreprises visant à adopter des comportements volontaires socialement responsables. Ces firmes se regroupent pour constituer des cercles de réflexion et de diffusion de leurs pratiques : c'est notamment le cas aux États-Unis avec Business Social Responsibility, en Europe occidentale avec Corporate Social Responsibility Europe (qui a succédé à European Business Network for Social Cohesion), Triple Bottom Line Investing et plus récemment en France avec l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE).

Certains secteurs d'activité se dotent volontairement de principes et d'engagements :

- dans le secteur bancaire, onze grandes banques mondiales ont présenté en octobre 2000 un code de conduite commun, intitulé les « principes de Wolfsberg », pour tenter de prévenir le blanchiment d'argent ; ce code a été élaboré avec le concours de Transparency International, la plus importante ONG de lutte contre la corruption ;
- dans la chimie, les industriels se sont dotés de lignes de conduite pour la prévention des accidents (« Responsible care ») ;
- il existe également des codes de conduite dans les secteurs du textile-habillement et du commerce ; certaines entreprises (Nike, GAP) se regroupent avec la

Banque mondiale dans un programme qu'elles ont elles-mêmes créé (Global Alliance) dont le but est de faire évaluer l'application de leurs codes de conduite par des ONG et des universitaires locaux.

- le World Business Council for Sustainability Development regroupant environ 150 entreprises influentes qui échangent leurs pratiques visant en particulier à promouvoir le concept d'*eco-efficiency*.

#### **1.1.3.4. L'intérêt des ONG**

Les ONG qui s'intéressent à travers le monde aux comportements des entreprises sont extrêmement nombreuses et le font en général en fonction de leurs spécificités. Parmi les plus connus, on peut citer Greenpeace, les Amis de la Terre, WWF (en ce qui concerne la protection de l'environnement), Amnesty International, la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (en ce qui concerne le respect des droits humains), Transparency International, Global Trade Watch... On ne saurait également oublier les organisations syndicales de salariés et les organisations de consommateurs.

Certaines d'entre elles pratiquent des partenariats avec des entreprises ou des groupements d'entreprise: c'est le cas, par exemple, de WWF en ce qui concerne des exploitations forestières et avec Ciments Lafarge, de la FIDH avec Carrefour. D'autres participent à l'élaboration de normes (ex. SA 8000) ou dialoguent avec les firmes dans la perspective d'établissement de labellisation (ex. « Ethique sur l'étiquette »). Cette coopération apparaît cependant aux yeux de certains comme un risque d'instrumentalisation des ONG. Le risque est particulièrement visible lorsque des ONG acceptent des financements d'entreprises pour mener des campagnes précises<sup>5</sup>.

## **1.2. Apport des théories des organisations**

---

Les dispositifs de communication et d'évaluation des performances sociétales mis en œuvre dans le management des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes peuvent être analysés selon une double lecture théorique: l'une, issue des théories politico-contractuelles de la firme, basée sur une approche économique, rationnelle et libérale de l'organisation nœud de contrats et lieu de conflits entre les acteurs et l'autre utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles pour éclairer les stratégies d'image et de légitimation.

---

5 EDF pourrait bien en avoir fait les frais à l'occasion de son projet de barrage au Laos: une campagne médiatique d'ONG australiennes contre le projet aurait été financée par des concurrents australiens d'EDF.

### 1.2.1. Les approches politico-contractuelles de la firme

Les déterminants et domaines de la responsabilité sociétale de l'entreprise sont l'objet de nombreuses études ; la question dominante est celle de l'articulation entre les finalités économiques et financières de la firme et son rôle dans son environnement « social », finalités portées par des acteurs de statut et de pouvoir différents. Les théories économiques classiques de la firme « nœud de contrats » fournissent, notamment avec la théorie de l'agence, un cadre d'analyse qui est souvent élargi par la « théorie » des parties prenantes et la théorie de la dépendance des ressources.

#### *1.2.1.1: L'approche néo-classique : « l'exercice de la responsabilité sociétale doit être directement profitable »*

Pour Milton Friedman (1962-1970) et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité « sociétale » de l'entreprise s'exerce par les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires<sup>6</sup>; cette affirmation explique le foisonnement des études empiriques cherchant à montrer le lien entre performance financière et performance sociétale: il convient cependant de noter qu'aucun consensus n'a pu être dégagé: sur 51 études s'étalant sur 25 ans, Griffin et Mahon (1997) ont trouvé 20 corrélations négatives, 22 corrélations positives et 9 sans conclusion. Si les nombreuses incohérences méthodologiques peuvent expliquer l'absence de démonstration, le concept même de « performance sociétale » est questionné: est-il mesurable ?

Ce problème reste cependant au cœur préoccupations des agences de notation sociale et environnementale ou des gestionnaires de fonds « éthiques » qui cherchent à valider empiriquement une corrélation positive entre performance boursière et sociale et qui ont mis au point des indices représentatifs de portefeuilles de titres de sociétés « socialement responsables »; ils cherchent à « démontrer » leurs surperformances boursières (Domini Social Index, Dow Jones Sustainability Index...)

Faute de pouvoir mesurer « scientifiquement » cette relation, les préconisations managériales affirment que l'engagement sociétal est indispensable à l'intégration de risques et de contraintes à long terme, à l'amélioration de la productivité du capital intellectuel et est une condition incontournable d'une « rentabilité durable ». Au niveau du management stratégique, les dirigeants doivent donc intégrer les attentes des parties prenantes comme des contraintes.

---

6 « a corporation's social responsibility is to make profit »

### ***1.2.1.2 La « théorie de l'agence » : une lecture contractuelle des décisions managériales.***

La relation d'agence qui sert de grille de lecture aux relations dirigeants-actionnaires, fournit traditionnellement le cadre théorique à l'analyse au « gouvernement des entreprises » ; cette relation est définie par un contrat qui tente de résoudre le conflit d'intérêt et les divergences d'appréciation du risque entre le principal et l'agent par diverses mesures d'incitations ; ces contrats, nécessairement incomplets vont permettre, dans un contexte d'asymétrie d'informations, des stratégies d'opportunisme ou de dédouanement ; l'information diffusée joue un rôle déterminant entre les acteurs.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes ; les dirigeants sont des « agents » qui sont les seuls à être en relation contractuelle avec plusieurs parties prenantes (Hill et Jones, 1992) ; il leur revient de gérer les diverses attentes de façon équilibrée. Le contrat « social », implicite ou explicite sert de cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes ; les acteurs représentant les parties prenantes vont exercer un rôle de surveillance voire d'audit afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. Dans cette approche, les « parties prenantes » sont donc les « principaux » et leurs objectifs influencent les décisions stratégiques des dirigeants. Ce cadre contractuel élargi est souvent retenu dans la « théorie des parties prenantes ».

### ***1.2.1.3 La théorie des parties prenantes : une adaptation de la théorie politico-contractuelle de la responsabilité sociétale.***

Depuis les travaux de Freeman<sup>7</sup> (1984), la théorie des parties prenantes sert de base à tous les auteurs travaillant sur la « responsabilité sociale des entreprises ». Bien que le paradigme dans lequel elle s'inscrit ne soit pas très clair, son caractère descriptif et instrumental fournit un cadre d'analyse opératoire.

Par son côté descriptif, elle présente l'entreprise comme une « constellation » d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995) ; elle est un instrument pour le management en établissant un cadre de diagnostic sur les attentes des parties prenantes identifiées par rapport aux objectifs économiques de l'entreprise ; elle présente également un caractère normatif de préconisation quant à la gestion des relations avec les parties prenantes.

---

7 Freeman définit le concept de partie prenante comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme »

Diverses typologies des parties prenantes servent de base aux études empiriques et aux préconisations managériales; Agle, Mitchell, et Wood (1997) recensent les principales typologies des parties prenantes présentées dans la littérature pour s'interroger sur « Qui sont les parties prenantes qui comptent pour les dirigeants et en fonction de quoi ? » ; parmi les typologies les plus connues on peut citer :

- Les parties prenantes primaires impliquées (directement) dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec la firme, et les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral.
- Les parties prenantes internes ou externes
- Les acteurs ou les cibles, les fournisseurs de ressources ou parties dépendant de la firme...

Agle, Mitchell, et Wood (1997) introduisent une typologie basée sur les facteurs qui expliquent l'attention des managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limitées :

- **Le pouvoir** : les groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme ; la source de ce pouvoir peut être contractuelle ; le pouvoir peut être coercitif, utilitaire ou normatif (Etzioni, 1964). On retrouve le pouvoir des parties prenantes sur l'entreprise pris en compte par la théorie de l'agence (groupes qui ont le pouvoir sur les dirigeants), dans la théorie de la dépendance des ressources (cf. 1.2.1.4)...
- **La légitimité** : un groupe est « légitime » s'il est socialement reconnu et accepté ; la légitimité est ici basée sur le contrat, le droit moral, le risque généré par les compagnies ; certains groupes sont légitimes mais n'ont pas le pouvoir (actionnaires minoritaires) ; Hors de la légitimité contractuelle, la légitimité sociale est un des éléments de l'approche sociologique néo-institutionnelle (cf. 1.2.2).
- **L'urgence** : Les parties prenantes peuvent demander une attention immédiate ; le délai de réaction est crucial ; la situation est en général critique pour les parties prenantes notamment en cas d'exposition au risque.

Les intersections de ces trois sous-ensembles définissent huit catégories depuis les parties prenantes incontournables (puissantes, légitimes et urgentes), en passant par les parties prenantes « dormantes » (puissantes mais ni légitimes ni urgentes), « discrétionnaires » (légitime, mais ni puissantes, ni urgentes)...

Cette typologie est à rapprocher des pratiques managériales en matière de gestion des relations firmes- parties prenantes (cf. 1.3). Il faut souligner que les caractères ainsi définis

ne sont pas absolus, mais dépendent en partie de la perception des dirigeants qui vont « mettre en scène »<sup>8</sup> les acteurs dont ils tiennent compte dans leur définition de la stratégie (cf. 1.2.2). Le « pouvoir » des parties prenantes et les réponses stratégiques des dirigeants sont au centre de la théorie de la dépendance des ressources

#### ***1.2.1.4 La théorie de la dépendance des ressources : du pouvoir des parties prenantes sur l'organisation***

Pfeffer et Salancik (1978) affirment que la pérennité de l'organisation dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Si ses actions et ses résultats sont jugés « acceptables », elle a une « effectivité »<sup>9</sup>, appréciée avec des critères externes, et différente de « l'efficacité » (interne); la vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources et ces ressources sont contrôlées par son environnement; si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines (attractivité pour des salariés compétents) ou aux clients (risque de boycott des consommateurs).

Ce cadre implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à ces demandes, gère les contre-pouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes.

Cependant, Pfeffer et Salancik (1978) soulignent l'aspect souvent contradictoire des demandes et la nécessité de « manipuler », éventuellement par des rituels, des symboles, les groupes qui constituent des contraintes. La « légitimité sociale », concept largement développé par les théories institutionnelles devient une ressource stratégique, fondée sur les jugements pragmatiques des parties prenantes et dont dépend l'organisation pour sa survie; les entreprises requièrent un consensus de la société au sein de laquelle elles évoluent et notamment auprès des groupes qui leur fournissent des ressources.

La théorie de la dépendance des ressources intègre le cadre économique et une dimension symbolique et sociologique: la légitimité; il s'agit dans ce cas d'une légitimité « pragmatique », mise en œuvre par des stratégies, et qui favorisent les réponses symboliques et les parties prenantes qui attendent des réponses plus concrètes (Suchman, 1995).

---

8 notre traduction de « *enact* »

9 notre traduction de « *effectiveness* »

Le paradigme politico-contractuel n'est pas suffisant pour rendre compte des dispositifs de communication et d'évaluation sociétales. L'apport des théories sociologiques de l'organisation permet une autre lecture de ces dispositifs.

### **1.2.2. La théorie sociologique institutionnelle : la recherche de la légitimité**

L'ensemble de cette approche repose sur le caractère subjectif et social de la réalité organisationnelle. Les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des perceptions qu'en ont les acteurs; Weick (1969) dans sa théorie de « *l'enactement* » affirme que ce sont les décisions des managers qui donnent un sens et construisent la réalité: les parties prenantes sont en fait « mises en scène » et définies par l'importance que leur donnent les dirigeants.

#### ***1.2.2.1 La légitimité : valeur clé de la responsabilité sociétale***

Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (p572); l'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus, ressembler à une organisation rationnelle. La légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles et qui pousse les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures. Mais l'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible (Di Maggio, 1988), c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles (Scott, 1992); en ce sens Oliver (1991) affirme qu'un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peuvent se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier, mais existent parce qu'il serait impensable de faire autrement !

**La légitimité est symbolique.** Dans un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes obtiennent un soutien indépendamment de leur valeur intrinsèque, sans évaluation précise: lorsque l'organisation a appris à paraître selon les critères convenus, ses activités réelles peuvent être différentes des apparences, en l'absence de critères pour juger les résultats. (Meyer et Rowan, 1991). La fréquence de l'emploi des termes « transparence » et « engagement » dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes.

Les dispositifs de communication et d'évaluation des performances sociétales peuvent être analysés comme des stratégies de légitimation et d'institutionnalisation.

### ***1.2.2.2 : Les stratégies « sociétales » : une réponse au processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociétale des entreprises***

Les réponses stratégiques peuvent s'analyser en trois grands types : la conformité totale ou partielle, l'évitement, et la manipulation (Oliver, 1991)

#### ***1.2.2.2.a : Les stratégies de conformité***

---

En acceptant et en se conformant aux attentes sociales, les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et à construire un « isomorphisme » des entités constituantes. Les sociologues américains Powell et Di Maggio (1983) recensent trois sources de contraintes institutionnelles qui conduisent les organisations à être de plus en plus semblables :

- les contraintes coercitives imposées par la loi ou la réglementation ; elles sont assorties de sanctions ; elles contraignent les comportements et régulent les actions des groupes qui ne partagent pas les valeurs que la société a traduit dans la loi.
- les contraintes normatives qui sont en générales édictées par les milieux professionnels et définissent des bases cognitives similaires souvent par les processus de formation
- les contraintes mimétiques qui vont conduire les organisations à en imiter d'autres, considérées comme pro-actives, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu.

L'imitation d'autres entités par exemple en matière de diffusion d'informations environnementales dans un rapport, la publication de normes relatives à leur contenu, et l'obligation faites à certaines sociétés, de par la loi, de publier ces informations correspond au processus d'institutionnalisation du reporting environnemental tel qu'il est décrit par Powell et Di Maggio.

L'anticipation de la conformité peut conférer à l'entreprise un avantage de légitimité.

Face à des attentes contradictoires des différents groupes sociaux, la réponse de conformité ne peut-être que partielle et symbolique ; elle peut être négociée, différée dans le temps, mais elle doit respecter l'esprit et la forme des attentes sociales.

#### ***1.2.2.2.b Les stratégies d'évitement***

---

Les stratégie d'évitement déguisent la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité : Meyer et Rowan (1991) soulignent que les règles apparemment rationnelles fonctionnent comme des mythes que les organisations mettent en place pour acquérir ou

maintenir leur légitimité ; ils soulignent notamment que les structures formelles, les procédures ne sont pas liées au fonctionnement réel des organisations, mais remplissent un rôle de mythes rationalisés, destinés à répondre aux attentes de l'environnement institutionnalisé: ainsi la promulgation d'un code d'éthique ou la création d'un poste de « Directeur du développement durable » pourrait s'inscrire dans cette démarche de conformité apparente.

#### 1.2.2.2.c : Les stratégies de manipulation

Cette stratégie est définie par Oliver (1991) comme « une tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations » (p. 157). Entrent dans ces actions les pratiques de lobbying et de présence dans les comités de pilotage qui définissent les normes. La nomination de représentant des parties prenantes, sans pouvoir réel dans un conseil d'administration peut améliorer la légitimité de ce conseil.

La communication et l'évaluation sociétales, représentées dans ce cadre sont donc le résultat d'actions symboliques tendant à créer une image, une « réputation » qui signale le statut social de l'entreprise dans un contexte d'asymétrie d'information. Les signaux émis par la firme sont relayés par les médias qui forment le jugement des publics et donc influencent en retour les parties prenantes et contribue au processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociétale.

Les théories des organisations nous conduisent à analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes à la lumière de deux paradigmes :

- un nœud de contrats entre des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité et mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels
- ou
- une représentation symbolique de l'organisation cherchant une légitimité, une image « convenable » et tendant à « institutionnaliser » le concept de responsabilité sociétale.

Cette double grille de lecture sera utilisée dans l'analyse des différents dispositifs et pratiques de management présentés dans le rapport.

### **1.3. Le concept de responsabilité sociale et les stratégies des firmes**

---

Le concept de responsabilité sociale (ou sociétale) apparaît comme le concept-clé des dynamiques relationnelles entre les firmes et leurs parties prenantes. Après avoir examiné les différentes conceptions en présence, nous nous attacherons à caractériser les comportements stratégiques des firmes à cet égard.

### 1.3.1. Les différentes conceptions de la responsabilité sociale.

Selon les approches, le concept de responsabilité sociale connaît des définitions très nombreuses et varie selon plusieurs facteurs qui en circonscrivent le champ. Dans l'optique libérale (M. Friedman, 1979) l'entreprise aura satisfait ses obligations sociales, c'est-à-dire rempli son rôle vis-à-vis de la société, si elle a maximisé son profit et donner ainsi satisfaction à ses propriétaires, tout en ayant respecté les règles du jeu d'une compétition ouverte et libre. Cette conception qui a largement prévalu au cours des cent cinquante dernières années a connu des variantes paternalistes, personnalistes ou fordistes.

Selon une approche juridique, la responsabilité sociale se limite à respecter les réglementations du pays dans lequel elle exerce ses activités et à honorer ses engagements contractuels.

D'aucuns font prévaloir au contraire que certaines entreprises ont intégré dès leur création vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle des valeurs visant à satisfaire un public plus large : c'est le cas du secteur coopératif et mutualiste qui peut prétendre qu'il est dans la vocation de ses entreprises de satisfaire une responsabilité collective plus ou moins étendue.

Les universitaires américains ont depuis les années 1950 beaucoup écrit et débattu autour du concept de « *Corporate Social Responsibility* ». Le plus connu d'entre eux, Archie B. Carroll (1979), a élaboré un modèle qui fait référence dans le monde anglo-saxon et qui se présente selon une pyramide à quatre niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau : la base sur laquelle toutes les autres responsabilités reposent : les responsabilités économiques (être profitable) ;
- 2<sup>e</sup> niveau : les responsabilités légales (obéir aux lois, respecter les règles du jeu) ;
- 3<sup>e</sup> niveau : les responsabilités éthiques (obligation de faire ce qui est droit, juste et loyal ; éviter de causer du tort) ;
- 4<sup>e</sup> niveau : les responsabilités philanthropiques (être une bonne entreprise citoyenne : contribuer aux ressources de la communauté, améliorer la qualité de la vie).

Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : la satisfaction des deux premiers est exigée de la société, celle du 3<sup>e</sup> est attendue, celle du 4<sup>e</sup> est désirée. Ce découpage en quatre niveaux de la responsabilité, hiérarchisés en fonction d'un critère privilégiant l'économique ne rend certainement pas compte de toute la complexité de la satisfaction de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il ignore en particulier les interactions existant entre

les différents niveaux (par exemple, effets bénéfiques d'un comportement philanthropique sur les résultats économiques) et les arbitrages, parfois douloureux entre des réalisations sociales et la recherche de performance économique. En outre, il apparaît discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation du profit, ce qui apparaît d'ailleurs contraire aux théories contemporaines issues du courant libéral comme la théorie de l'agence.

C. Gendron (2000) établit une catégorisation des auteurs en trois courants :

- le courant « *Business Ethics* » ou courant moraliste-éthique considère que l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; on attribue à la firme un statut d'agent moral par analogie avec une personne humaine ; mais cette morale est celle des intérêts bien compris de la firme, comme le dit clairement Gélienier : « Pas de réussite durable pour une entreprise sans éthique ni pour une économie de marché sans éthique » ;
- le courant « *Business and Society* » ou courant contractuel sociétal estime qu'il n'existe pas de cloison étanche entre l'entreprise et la société et que les deux sont en interrelation ; selon Preston et Post (1987) elles se structurent mutuellement par le biais de leurs interactions constantes. Il en résulte un contrat social entre l'entreprise et la société, d'où découle un contrôle social de la part de la société qui peut toujours sanctionner une entreprise « désobéissante » ;
- le courant du « *Social Issue Management* » ou courant utilitaire stratégique (intégrant la théorie des parties prenantes) prétend fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance des entreprises, en tenant comptes des revendications sociales. Il propose une nouvelle approche de l'environnement qui n'est plus seulement économique, mais aussi socio-politique et vient asseoir sur le plan théorique une nouvelle dimension de la stratégie de l'entreprise : la gestion des questions sociales et politiques dans le cadre des finalités traditionnelles de l'entreprise.

En fait, comme le reconnaît également Gendron, ces trois courants ne sont pas aussi opposés et se confortent même mutuellement ; ils partagent l'idée que l'activité de l'entreprise doit s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général et que ce qui est bon pour l'entreprise est également bon pour la société. Même si au fond, les pratiques gestionnaires en sont généralement éloignées, le discours managérial est désormais fortement imprégné de cette conception, comme en témoignent les thèmes développés lors de l'université d'été du MEDEF d'août 2001.

Si l'on adopte une définition simple, être responsable, c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte et d'en répondre.

Les auteurs qui traitent de la responsabilité sociale considèrent généralement aujourd'hui que celle-ci va à delà de la satisfaction des obligations réglementaires et contractuelles : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et “investir” davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Livre vert de la Commission des Communautés européennes 2001, p. 7)

La nature et l'étendue de cet engagement peuvent prendre différentes formes, d'autant plus que le terme « social » en français comprend au moins trois acceptions : ce qui est relatif aux relations entre des individus au sein d'une collectivité ; ce qui est favorable au bien-être des personnes ; ce qui est relatif à une société dans son ensemble.

La responsabilité sociale de l'entreprise :

- peut provenir des conséquences (volontaires ou non) d'une activité productive (nuisances, accidents) ou de décisions managériales (économies d'énergie, création ou suppression d'emplois...);
- peut concerner les aspects liés aux relations de travail au sein de l'entreprise (conditions de travail, formation professionnelle), mais aussi la qualité de vie hors de l'entreprise (logement, aide aux familles des salariés...);
- peut relever d'un comportement personnel du chef d'entreprise, en fonction de considérations morales ou civiques (décision de retrait d'une publicité ou d'un produit jugés dangereux pour le public).

D'après un sondage réalisé en France par la SOFRES en janvier 2001, à la question « qu'est-ce qu'une entreprise responsable ? », 22 % des personnes interrogées répondaient : « une entreprise qui respecte la loi », pour 27 % : « une entreprise qui s'implique pour l'intérêt général » et pour 48 % : « une entreprise qui sait reconnaître ses torts et les réparer » (cité dans « Les pionniers de l'entreprise responsable », 2001, p. 189)

### **1.3.2. Se montrer responsable auprès des parties prenantes**

Auprès de qui se montrer responsable ? Historiquement, le fait pour une entreprise de rendre des comptes, d'être responsable (*accountable*) est apparue au XIX<sup>e</sup> siècle avec la naissance des sociétés anonymes, dont les administrateurs étaient responsables devant les seuls apporteurs de capitaux. Au XX<sup>e</sup> siècle, émerge progressivement la reconnaissance de nouveaux droits pour les salariés qui vont jusqu'à leur accorder (tout au moins dans la plupart des pays d'Europe occidentale) un droit d'information sur les résultats et la situation économique de l'entreprise équivalent, et souvent même plus étendu, que celui des actionnaires. On voit émerger en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, une demande qui tend à se traduire

en obligation pour les entreprises d'information de la société civile ou plus exactement émanant d'une « économie de parties prenantes ».

Le concept de société (civile) généralement utilisé par les sociologues ne permet pas d'examiner la façon dont l'entreprise peut concrètement détecter et gérer les problèmes de responsabilité sociale. C'est la raison pour laquelle on s'attache plutôt à distinguer les parties qui entretiennent des relations avec elle, qui subissent les conséquences de ses activités ou qui sont susceptibles de les affecter, en d'autres termes les détenteurs d'enjeu à son égard (*stakeholders*) (cf. 1.2.1.3.).

Deux conceptions de la notion de « parties prenantes » apparaissent dans la littérature managériale :

- une conception « partenariale » qui se limite aux parties disposant d'une relation contractuelle avec l'entreprise (actionnaires, créanciers, salariés, fournisseurs, clients... : parties prenantes de premier rang, dites « primaires »). Elle est maintenant largement présente dans les manuels de contrôle de gestion anglo-saxons (cf. notamment Atkinson and alii, 1997) et elle a inspiré la démarche du « balance scorecard » de Kaplan et Norton (1996).
- une conception « sociétale » qui intègre l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants et espaces bio-physiques susceptibles d'affecter l'activité et les décisions de l'entreprise et/ou susceptibles d'être affectés par elles. Cette conception qui introduit donc des parties prenantes de second rang (dites aussi « secondaires ») peut connaître des variantes selon qu'elle est déclinée au seul plan de l'environnement de proximité (riverains, bassin d'emploi, communautés environnantes) ou aux plans régional, national et mondial. Certains auteurs (Wheeler et alii, 1997) distinguent les différents groupes de parties prenantes selon leur nature humaine ou non. Cette conception « élargie » des parties prenantes n'est généralement présente que chez les auteurs de management stratégique qui développent une approche socio-politique (Martinet, 1984; Nakamura, 1990)

On peut donc à partir d'une liste identifiant les parties prenantes, énoncer les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de chacune d'entre elles comme le font par exemple Mercier (1999, p. 79-80) ou la Commission des Communautés européennes dans son Livre vert sur la promotion de la responsabilité sociale des entreprises (2001, p. 8-17).

Cependant, il restera au manager la tâche de piloter l'entreprise dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire de trouver un équilibre équitable et fragile entre toutes les attentes, les aspirations et les revendications de celles-ci, afin qu'elles restent dans la

« coalition » (au sens de Cyert et March) (Charreaux, Desbrières, 1998). Cela suppose aussi d'arbitrer entre des critères économiques et d'autres critères qui ne sont pas forcément compatibles entre eux et qui ne sont généralement pas pris en considération par les modèles traditionnels de management. Par exemple comment concilier d'une part les politiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, suppression de postes peu qualifiés...) visant à privilégier les travailleurs qualifiés qui se traduisent par des mesures d'externalisation, de sous-traitance et de délocalisation avec d'autre part, la lutte contre l'exclusion sociale, l'insertion par l'économie prônées par les pouvoirs publics et affichées par certains grands groupes ? Comment, par ailleurs, concilier des démarches qualité et la pression sur les conditions de travail, comme par exemple dans le cas de mise en place des méthodes HACCP<sup>10</sup> ?

A ce stade, les réflexions apparaissent encore embryonnaires et sont encore insuffisantes pour guider les protagonistes. Le concept de performance est néanmoins révisé pour y adjoindre des dimensions ne relevant pas du domaine économique. C'est le sens de la notion de « triple bottom line », développé notamment par John Elkington (1997) qui cherche à promouvoir une évaluation de l'entreprise selon trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Cette démarche inspire nombre d'évaluateurs ou d'agences de notation. On ne peut cependant pas la qualifier de démarche holistique dans la mesure où chacune des dimensions est évaluée indépendamment les unes des autres : ainsi une bonne évaluation dans le domaine économique pourrait suffire à compenser des performances passables, voire médiocres dans les deux autres domaines. Une approche holistique suppose de mêler les trois dimensions dans une gestion intégrée globale de la responsabilité sociale. On rencontre rapidement ici les limites dues au principe utilitariste régissant le comportement des entreprises : l'intérêt « bien compris » de chaque firme, prise individuellement, est de se reposer sur les autres et d'adopter un comportement de passager clandestin, quitte à ne pas promouvoir l'intérêt de toutes (voire d'y porter atteinte), c'est-à-dire de ne pas contribuer à fertiliser un environnement propice aux affaires. L'approche en terme de « parties prenantes » risque donc de conduire à une conception segmentée de la responsabilité sociale.

Nous laissons ici volontairement de côté la discussion sur la notion d'intérêt général, en particulier la question de savoir si la satisfaction de l'ensemble des intérêts des parties prenantes (en supposant qu'elle soit possible) permet de satisfaire l'intérêt général de la société.

---

<sup>10</sup> *Hazard Analysis Critical Control Point* (analyse des risques et maîtrise par leurs points critiques) : méthode destinée à assurer la sécurité alimentaire dans la restauration à caractère social.

### 1.3.3. Le management stratégique des parties prenantes

La question de la définition des critères d'évaluation permettant de tenir compte des attentes des parties prenantes constitue encore une interrogation pour les chercheurs. Davenport (2000) propose la détermination de 20 critères par la méthode Delphi consistant à rechercher un consensus auprès d'un panel d'une soixantaine de représentants de cinq catégories de parties prenantes (clients/consommateurs, salariés, investisseurs, fournisseurs, membres de la communauté). Mais les critères dégagées demeurent très vagues : « engagement dans des pratiques loyales et honnêtes avec les parties prenantes », « hauts standards de comportements à l'égard des salariés », « respect des droits des consommateurs », « offre de qualité des produits et des services ». Ce résultat décevant provient d'un mauvais questionnement de départ qui se résume à : « quels comportements sont révélateurs d'une « bonne » citoyenneté d'entreprise ? », une bonne citoyenneté reposant, d'après l'auteur, sur trois principes de comportement :

- « être guidé par des normes éthiques rigoureuses » ;
- « gérer l'entreprise pour le bénéfice de toutes les parties prenantes » ;
- « tempérer l'impact des activités sur l'environnement ».

On subodore que ces principes renvoient à des systèmes de valeurs qui, en l'absence d'explicitation, ne permettent pas d'éclairer ce que sont les différentes rationalités à l'œuvre de la part des parties prenantes.

Dans la lignée de Carroll, le modèle de management des parties prenantes présenté par Clarkson (1994), sert d'inspiration à des propositions opérationnelles visant à un management des relations avec les parties prenantes (notamment les démarches d'amélioration continue comme celle de AA 1000, promue par trois des plus grands cabinets mondiaux d'audit, cf. infra). Pour Clarkson, la performance sociale d'entreprise est le résultat du management des responsabilités spécifiquement définies à l'égard des questions et groupes de parties prenantes pertinents. Dès que l'entreprise et ses dirigeants reconnaissent l'existence et la légitimité de plusieurs groupes de parties prenantes, ils entrent dans le domaine des principes moraux que doit suivre l'entreprise. L'analyse éthique des décisions de l'entreprise devient une partie du processus de décision, au même titre que les critères de rentabilité d'investissement ou l'évaluation des risques. Les limites de ce modèle tiennent notamment au fait que le jeu interactif des acteurs n'est pas pris en compte et que l'expression des autres logiques que les logiques managériale et actionnariale n'est pas analysée ; en d'autres termes, on peut se demander si la prise en compte des attentes des parties prenantes n'est pas plutôt le fruit d'une représentation du management que le résultat d'un processus délibératif.

Dans une vision utilitariste, l'approche en termes de parties prenantes découpe la responsabilité sociale en segments de « clientèle » à satisfaire ; elle fait l'impasse sur la notion d'intérêt général et même sur l'idée de droits et d'obligations mutuels qui est pourtant à l'origine de l'idée de responsabilité. A fortiori elle ignore le concept de « biens communs » (locaux ou globaux) utilisé dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et qui permettrait de cerner la nature des interdépendances entre l'entreprise et son environnement.

#### **1.3.4. L'intégration de l'attente des parties prenantes dans la stratégie d'entreprise**

Martinet (1984) a tracé le cadre théorique de l'intégration des exigences de l'environnement dans le management stratégique ; celui-ci doit créer et maintenir les conditions de congruence économiques, techniques, sociales et politiques entre l'environnement perçu (et/ou construit) et l'organisation. La rationalité stratégique doit guider les arbitrages entre plusieurs dimensions et de multiples exigences, a priori non convergentes ; si la direction de l'entreprise doit rendre des comptes aux seuls actionnaires, elle est néanmoins responsable de l'effectivité et de l'efficacité des relations nécessaires avec les autres parties prenantes. C'est ainsi que le management stratégique se situe d'emblée dans le cadre d'une théorie des parties prenantes.

Martinet (1983, p. 72) distinguait trois sortes de comportements de réponses des entreprises :

- l'intériorisation partielle ou totale des coûts sociaux, de façon anticipée ou réactive ;
- l'inaction et l'attente ;
- la diversion ou le refus, auxquels on peut ajouter comme variante, la coalition avec d'autres entreprises pour constituer un front du refus.

Carroll (1979) distingue les entreprises en quatre catégories selon le caractère de leur attitude à l'égard de leur responsabilité sociale :

- la stratégie réactive consiste à nier toute responsabilité et à faire moins que ce qui est requis ;
- la stratégie défensive admet la responsabilité mais la combat et fait le minimum requis ;
- la stratégie accommodante accepte la responsabilité et fait tout ce qui est requis ;
- la stratégie proactive anticipe la responsabilité et fait plus ce qui est requis.

Cette échelle est ensuite déclinée selon les quatre catégories de responsabilité sociales énoncées plus haut et par domaines de questions sociétales.

S'appuyant sur la théorie de la légitimation dans une étude consacrée à la publication d'informations environnementales par les entreprises, Savage et Cataldo (1998) ont identifié douze stratégies différentes qui peuvent se regrouper en deux grands types : des stratégies substantielles et des stratégies symboliques qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des comportements d'entreprise en face de leur responsabilité sociale :

- les stratégies substantielles visent à modifier les objectifs, les méthodes, les structures, les normes de fonctionnement d'une entreprise de manière à la rendre conforme aux valeurs de la société ou aux attentes d'une partie des membres de celle-ci dont elle dépend le plus ;
- les stratégies symboliques visent à faire admettre le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements : affichage d'objectifs sans moyen d'en vérifier la mise en œuvre, dissimulation ou divulgation partielle d'informations, excuses et justifications, cérémonies n'affectant pas la structure formelle, reconnaissance de culpabilité, évitement.

Nous étant seulement intéressés aux entreprises qui manifestent un intérêt pour leur responsabilité sociale, nous distinguons trois grandes catégories de comportement caractérisées à la fois par les objectifs recherchés et par l'espace de réalisation des actions, ce qui indique un degré plus ou moins fort d'intégration à la stratégie globale :

- les comportements qui consistent à séparer les actions sociales de l'activité économique : constitution de fondations, actions de sponsoring, de mécénat qui recherchent une image de marque favorable, mais qui n'ont aucun impact direct sur les décisions stratégiques de la société ou du groupe ; ce comportement, très courant dans les pays anglo-saxons, commence à se développer en France (exemple : la Fondation Vivendi) ;
- les comportements qui recherchent également une image de marque mais qui se réalisent en interne sous la forme « d'investissements socialement responsables » : leur suivi se fait dans le cadre du contrôle du montant des investissements consacrés à cet effet, accompagnée d'une interprétation suggérée dans la politique de communication, selon laquelle un montant élevé d'investissement correspond à un impact important ; ces actions qui ne sont généralement pas reliées à la stratégie globale entrent généralement dans une politique de motivation interne des salariés et de communication externe en direction des parties prenantes ;
- les actions intégrées dans la stratégie cherchent à faire entrer la dimension sociale et sociétale dans le pilotage de l'organisation et donc à peser sur la transformation du système de management ; elles concernent des opérations

partielles ou des domaines précis (il n'existe pas encore à notre connaissance d'exemple de management global « socialement responsable »); ces actions visent par exemple à améliorer la satisfaction des clients en matière de qualité perçue ou établir des relations de partenariat à long terme avec les fournisseurs; l'instauration d'un système de management environnemental, des objectifs visant à l'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité au delà des obligations légales, des plans de formation et de développement des compétences du personnel et d'une manière générale, les démarches de certification ISO qui peuvent s'inscrire dans les objectifs stratégiques (cf. *infra*).

Cette typologie ne tient pas compte de l'anticipation ou de la réactivité à l'égard des risques dans la démarche stratégique, tant elle est souvent liée à la recherche d'avantage compétitif. Par exemple, l'étude de Martinet et Reynaud (2000), à partir du cas Evian, met en évidence l'attention croissante apportée à la préoccupation de la protection de l'environnement et de la sécurité alimentaire dans la démarche stratégique des entreprises du secteur des eaux en bouteille; celle-ci n'est guère dissociable d'une démarche de management de la qualité qui sert elle-même la politique de communication de l'entreprise. Une autre étude consacrée à l'ensemble du groupe Danone montre que la dynamique institutionnelle (exigences accrue de la société civile en matière de sécurité alimentaire) rejoint également la dynamique concurrentielle (Pérez et alii, 2000).

Dans la recherche d'acquisition et de préservation de ressources pour leur activité, les firmes se comportent de telle sorte que les parties prenantes externes leur reconnaissent la légitimité d'opérer et par conséquent d'exploiter les ressources disponibles. Cela suppose de leur part une prise en compte de leurs exigences et une attention constante portée à la satisfaction de leurs attentes, par conséquent une adaptation des comportements organisationnels à cet effet. En retour, les parties prenantes qui veillent à la sauvegarde de leurs intérêts adoptent des attitudes et des dispositifs visant à surveiller le comportement des firmes et éventuellement à intervenir auprès de leurs directions pour leur rappeler les engagements pris.

Une telle dynamique joue de manière assez traditionnelle avec les investisseurs, et elle intègre depuis peu de nouveaux acteurs et de nouveaux comportements (objet du 1er point de cette partie); une autre dynamique apparaît désormais, plus diffuse, moins circonscrite à des relations bilatérales en intégrant une multitude d'acteurs, ce qui entraîne la mise en oeuvre de nouvelles formes de reddition et l'émergence de nouveaux dispositifs encore soumis à discussion (objet du 2<sup>e</sup> point).

## **2.1 Les dynamiques avec les investisseurs**

---

Les investisseurs sont les acteurs privilégiés du contrôle exercé sur les dirigeants et sur le gouvernement de l'entreprise: apporteurs de ressources dont dépend l'entreprise, l'ensemble des investisseurs exerce un contrôle par le marché. Les théories financières (cf. 1.2) placent l'actionnaire au cœur de la définition des objectifs de la firme: maximisation de la valeur et minimisation du risque. Impliqué dans la relation d'agence qui caractérise le capitalisme managérial (Berle et Means, 1932, Chandler, 1977), il met en place des dispositifs d'incitation et de surveillance des dirigeants; en réponse, les dirigeants ont pris conscience de l'importance de la communication avec les actionnaires.

Dans ce contexte, les autres parties prenantes ont trouvé un relais auprès des investisseurs pour inciter les firmes à adopter des stratégies "socialement responsables" et à répondre à leurs attentes, relais efficace lorsqu'il s'appuie sur la convergence annoncée des performances sociétales et financières, sur la réduction des risques à long terme et sur la recherche de légitimité, mais au pouvoir limité parce qu'il ne mobilise qu'un pourcentage très minoritaire des droits de vote.

L'apparition de "l'investissement socialement responsable" aux USA dans les années 70, le développement des fonds dits "éthiques" et leur montée en puissance financière depuis cette période se sont accompagnés de moyens d'action afin d'orienter les stratégies et les pratiques des entreprises vers une prise en compte des attentes de certaines parties prenantes. Nous présenterons plus spécifiquement deux dispositifs: l'intervention directe des actionnaires par ce qu'il est convenu d'appeler "l'activisme actionnarial" et l'intervention indirecte à travers l'évaluation des performances par la notation sociétale, visant à guider les investisseurs dans la composition de leur portefeuille. Nous essaierons de répondre à la question: le développement du nombre des investisseurs dont les attentes diffèrent de celles des investisseurs traditionnels s'accompagne-t-elle de la montée en puissance de leur influence sur les stratégies des entreprises ?

### **2.1.1 Les investisseurs socialement responsables: des fonds "éthiques" à l'activisme citoyen.**

L'activisme actionnarial découle de la volonté des minoritaires de pouvoir peser sur les orientations de l'entreprise et les pratiques de ses dirigeants (Pourquery, 2001).

L'objet de ce point est de présenter les évolutions actuelles, en France et aux USA, des moyens d'action directe des investisseurs pour inciter les directions des entreprises à adopter des stratégies et des pratiques socialement responsables, et d'en souligner les enjeux, les impacts et les limites.

#### ***2.1.1.1 De nouveaux acteurs***

##### ***2.1.1.1.1. Les fonds "éthiques" et l'investissement socialement responsable.***

---

Les premiers fonds éthiques institutionnels sont apparus à la fin des années 20 aux USA sous l'impulsion des congrégations religieuses; ils ont été suivis par une seconde génération créée par des mouvements de citoyens militants. Le but de l'investissement éthique est de faire de la destination et de l'utilisation de l'argent placé un critère de choix supplémentaire pour la constitution du portefeuille. Ces critères ont d'abord été des critères d'exclusion (alcool, tabac, armement..., intervention en Afrique du Sud...) pour intégrer des critères de sélection positifs: performances environnementales, sociales... En Grande Bretagne, un mouvement identique s'est développé dès la fin des années 40, mais ce n'est qu'en 1983 que la première autorisation de création d'un fonds mutuel se fixant des règles d'investissement éthique fut donnée.

Les fonds qualifiés de « socialement responsables » représentent en 2000

- aux USA, 2 200 milliards \$ soit 12 % des 18 600 milliards \$ gérés dans des supports de gestion collective soit environ 200 fonds.
- au Royaume Uni, on dénombre plus de 30 fonds qui représentent 52 milliards de £, soit environ 5 % des fonds collectifs.
- en France la création du premier fonds date de 1983 ; ce mouvement commence à se développer, mais l'en-cours ne dépasserait pas, selon une enquête du FIR<sup>1</sup>, 777,2 millions € soit 0,15 % de l'épargne française investies dans 21 fonds collectifs. La croissance a été de 57 % en 1999 et de 52 % en 2000.

Les fonds « socialement responsables » peuvent prendre plusieurs formes :

- les fonds éthiques respectant un système de valeurs propres à leurs porteurs,
- les fonds socialement responsables à orientation spécifique (emploi et développement dans les PVD par exemple)
- les fonds de « développement durable » avec ou sans critères d'exclusion.

Ce sont ces derniers qui se sont développés le plus rapidement

Quelle que soit la nature du fond, ses obligations vis à vis de leurs mandants le conduisent à intégrer un double niveau de critères : critères financiers traditionnels (rentabilité, risque) et critères extra-financiers. On distingue deux modes de gestion principaux des fonds :

- la « **gestion exclusive** » : le portefeuille ne comprend que des entreprises qui bénéficient d'une évaluation positive : durabilité financière, environnementale et sociale selon des critères plus ou moins larges ; cette gestion à l'aide d'une double série de filtres financiers et extra - financiers, réduit l'éventail des choix du gestionnaire et ne se propose pas d'influencer directement les décisions des dirigeants ;
- la « **gestion intégrée** » : les titres sont choisis sur la base d'une analyse financière positive, puis les entreprises qui bénéficient d'une évaluation sociale et environnementale positive sont sur-pondérées alors que les autres restent dans le portefeuille mais sont sous-pondérées (méthode de la fondation Ethos).

La gestion intégrée ne suppose pas d'exclusion à priori, mais s'accompagne d'une approche de dialogue active auprès des dirigeants et de l'exercice responsable des droits de vote des actionnaires notamment au regard des domaines environnementaux et sociaux.

---

<sup>1</sup> Forum pour l'Investissement Responsable, enquête de mars 2001.

*« Quand nous déposons une résolution à l'AG, nous n'espérons pas qu'elle recueille la majorité, mais nous nous servons plutôt de ces résolutions pour attirer l'attention de la direction et faire ressortir ces problèmes auprès des autres actionnaires. Notre but n'est donc pas le vote, mais un changement dans l'orientation de l'entreprise. Si nous atteignons notre objectif avant l'AG, nous retirons notre proposition, si les négociations échouent, notre objectif est de faire une forte démonstration et d'obtenir assez de voix pour pouvoir représenter cette résolution l'année suivante et continuer la discussion avec la direction. »...*

Extraits de "Proxy voting guidelines" de Domini Social Investments 2001

Cette pratique d'activisme et de dialogue managérial, cette recherche d'influence, très fréquente chez les gestionnaires de fonds « socialement responsables » anglo-saxons ou suisses, reste pratiquement inexistante chez leurs homologues français. On peut noter que les fonds éthiques n'ont pas un comportement différent des autres fonds : les OPCVM français sont des « actionnaires passifs » ; une étude de Proxinvest en 1994, montraient que 95 % des gérants avaient adressé des pouvoirs en blanc aux présidents des sociétés concernées<sup>2</sup>.

Il n'est donc pas étonnant que des gérants de fonds "éthiques", issus de la même culture, des mêmes réseaux financiers traditionnels, utilisant les mêmes outils, aient le même comportement ; l'étude du FIR mentionnée ci-dessus confirme la frilosité des gérants français qui semblent ne pas accorder d'importance aux approches "actives" auprès des dirigeants. Ce terrain est donc laissé exclusivement à ce qu'il est convenu d'appeler l'activisme citoyen (sans objectif financier, cf. 2.1.1.1.4)

Au delà des fonds dédiés, on constate l'émergence de la notion de "responsabilité fiduciaire" pour tous les fonds, élargissant le concept juridique de stricte défense de l'intérêt patrimonial des épargnants des fonds à la question des voies et des moyens pour atteindre un rendement satisfaisant et diminuer les risques. Les contraintes pesant sur les investisseurs institutionnels anglo-saxons notamment en matière d'obligation de résultat, largement plus contraignantes qu'en France, expliquent d'une façon générale la démarche plus active des fonds et la nécessité d'intégrer des critères sociétaux comme condition de la pérennité financière du fonds.

Cet élargissement du concept de gouvernement d'entreprise aux responsabilités sociales et environnementales, étend le champ de la reddition et de la demande d'informations des gestionnaires de ces fonds. A cette tendance, s'ajoute la volonté du législateur d'intégrer de façon croissante cette préoccupation dans les dispositions de protection de l'épargne notamment en matière de retraite ou d'épargne salariale.

---

2 in P.H.Leroy, 1996.

En France, l'article 135-8 de la loi DMOSEC prévoit que le directoire du Fonds de réserve des retraites rende "compte régulièrement de la manière dont les orientations générales de la politique de placement du fonds ont pris en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques"

De même, la loi sur l'épargne salariale (février 2001) prévoit que les conseils de surveillance des FCPE peuvent préciser les conditions sociales et environnementales à respecter dans la gestion du fonds (voir 1.1.2)

Au Royaume-Uni, une loi de juillet 2000 (« *Trustee act* ») impose à tous les administrateurs de fonds de pension de communiquer leur politique en matière d'investissement socialement responsable.

L'influence des fonds d'investissements sur les stratégies des entreprises va donc s'inscrire dans un double objectif: celui de "l'investissement socialement responsable" visant au nom d'objectifs "sociétaux", à peser sur certaines décisions et pratiques des entreprises et celui des fonds visant uniquement des performances financières "durables" et qui vont introduire dans leur gestion des critères environnementaux et sociaux pour réduire les risques à long terme.

Certains auteurs, au vu de l'évolution du capitalisme aux USA vers « le capitalisme fiduciaire »<sup>3</sup> (Hawley, 2000) présentent la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises comme indispensable à l'exercice de la responsabilité fiduciaire normale des fonds.

#### ***2.1.1.1.2. Le capitalisme fiduciaire et son influence sur la responsabilité sociétale des firmes***

---

Partant du constat de l'importance croissante des investisseurs institutionnels dans la détention des titres des sociétés cotées aux USA (environ 50 % en 2000 contre 10 % en 1960) et de la part croissante d'un certain nombre de ces institutions et fonds de pension, J. Hawley définit le « propriétaire universel » qui, en raison de sa taille et de sa stratégie d'allocation de ses actifs, possède un échantillon très important d'actions d'entreprises représentant l'ensemble des secteurs de l'économie du pays, voire du monde. Pour assurer leur mandat de gestion « prudente », dans l'intérêt à long terme des bénéficiaires, ces institutions doivent prendre en compte les performances économiques générales, puisqu'en tant que « propriétaire universel », elles subissent les conséquences des externalités négatives qu'un secteur pourrait générer sur un autre secteur, d'une région sur une autre région, d'un pays sur un autre pays. Le simple exercice de leur mandat va donc les conduire à demander aux dirigeants des entreprises d'intégrer dans leur stratégie la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Cette pression sur les

---

3 Le terme de « fiduciary capitalism » peut également être traduit par capitalisme intermédié

directions est d'autant plus forte que ces investisseurs ne peuvent plus "voter avec leur pieds" et vendre car leur participation est trop importante et que la vente de ces titres entraînerait une perte de valeur.

Les limites d'une telle analyse sont importantes : l'universalité et la puissance des fonds de pension ne sont que partielles et semblent au contraire renforcer la recherche de création de valeur dans certaines zones au détriment d'autres moins profitables. L'intérêt de cette approche est de souligner la convergence à long terme entre les intérêts économiques et financiers des investisseurs et les attentes des autres parties prenantes. Si ce point de vue se généralisait parmi les principaux fonds de pensions, la pression directe sur les entreprises serait plus forte ; cependant on peut douter du pouvoir de régulation vertueux de cette nouvelle forme de capitalisme.

#### *2.1.1.1.3 L'actionnariat salarié*

---

Avec près de 1,2 million de salariés détenant des actions de leur entreprise pour 30 milliards €, la France a acquis en Europe une position avancée en raison d'un contexte juridique et fiscal favorable, mais le Royaume Uni a plus de un million de salariés actionnaires et le gouvernement britannique, grâce à une nouvelle législation compte doubler ce chiffre à court terme. Cette forme d'épargne salariée est appelée à avoir une importance croissante dans tous les pays (de Beyssac, 2001)

En France, une entreprise sur trois, cotée sur les marchés réglementés, soit 251 sociétés (87 % de la capitalisation boursière) disposent d'un actionnariat salarié qui détient, en moyenne, 3,7 % du capital de sa société.

L'épargne est principalement investie sous forme de PEE ou FCPE (à 90 %) et d'après une enquête réalisée en mars 2000<sup>4</sup> les motivations des salariés pour investir leur épargne dans des actions de leur entreprise sont : l'opportunité de réaliser un bon placement financier (63 %) et la confiance dans l'avenir du titre (16 %).

Dans cette dynamique, les motivations des dirigeants pour renforcer l'actionnariat salarié sont claires : la fidélisation, et la plus grande implication des salariés (confirmée par l'enquête précédemment citée) renforcent la stabilité de l'actionnariat notamment en cas d'OPA hostile.

---

4 Enquête auprès de 2300 actionnaires par Hewitt Associates, la Fédération des Associations de Salariés actionnaires, et Paris-Bourse ; résultats consultables sur [www.fondact.org](http://www.fondact.org)

Malgré la dilution et les risques de démotivations générés par le risque de chute des cours, les investisseurs pensent qu'il s'agit d'une démarche à encourager<sup>5</sup>. D'ailleurs, quels que soient les pays, les index regroupant les titres des entreprises, où la part des actionnaires salariés est significative, sur-performent les indices de leur marché de référence (De Beyssac, 2001); la corrélation ne signifie en aucun cas causalité, tout au plus peut-on y déceler le fait que les investisseurs ont une représentation positive du phénomène et auto-valident leur perception.

Dans ce contexte, comment les actionnaires salariés, notamment au travers des fonds d'épargne salariaux, peuvent-ils influencer les décisions et les pratiques de l'entreprise et comment s'articule la double appartenance : salariés et actionnaires ?

On pourrait penser que leur double statut leur donne l'opportunité d'accéder à des informations spécifiques (Girard, 2001) et de les mobiliser; or le constat actuel montre que le pouvoir dont pourraient disposer les salariés et les administrateurs des fonds d'épargne salariaux n'est que très exceptionnellement exercé: la gestion est classiquement orientée vers des objectifs financiers et souvent confiée à des investisseurs institutionnels sans mandat spécifique; les pouvoirs sont laissés en blancs à ces investisseurs; l'exercice individuel ou collectif des droits de vote, lorsqu'il est exercé, reste orienté vers des objectifs financiers classiques, et la mise en œuvre de critères sociétaux ou même sociaux pour la sélection des valeurs, ou pour exercer les droits de vote en AG, ne donne qu'exceptionnellement lieu à des débats préalables entre salariés. Même lorsque les salariés constituent le groupe d'actionnaires le plus importants, ils ne jouent pas le rôle d'actionnaire de référence; tout au plus, ils ont pesé, au cours des périodes récentes sur des décisions déterminantes (OPA Société Générale, Elf...)

La Fédération des Actionnaires Salariés (FAS) regroupe 15 associations de salariés d'entreprises (actuels et anciens): une brève étude des informations diffusées par ces associations (statuts, lettre d'informations et page web de 13 d'entre-elles) fait ressortir trois types de préoccupations :

- dans 100 % des cas, des préoccupations financières: actions et intervention auprès de la direction, des conseils et instances diverses pour défendre les actionnaires salariés, développer l'actionnariat salarié, et informations sur les cours, les dividendes, la rentabilité, les opérations... mais seulement dans 3 cas sur 13 la volonté d'intervenir sur la stratégie pour la "croissance, la pérennité...";

---

<sup>5</sup> Dans une étude réalisée en octobre 2000 pour Euronext et l'Observatoire de l'Actionnariat Salarié en Europe auprès de 200 analystes financiers et gérants en Europe, 89 % pensent que cette démarche est à encourager car elle présentent plus d'avantages que d'inconvénients, elle encourage la motivation, l'implication et la fidélisation.

- dans 50 % des cas, la participation aux AG et l'appel à recevoir les pouvoirs figurent dans les informations étudiées, mais dans ces cas, ne figurent pas de projets de résolutions spécifiques. Les seules résolutions présentées concernent l'élection d'un représentant des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance; l'enjeu de pouvoir semble réellement ressenti; le candidat proposé est presque toujours le président de l'association;
- dans 50 % des cas les associations affirment très explicitement leur indépendance à l'égard de la direction et des syndicats. Cette indépendance affichée peut cacher une proximité soit des dirigeants, soit d'un syndicat; or, les enjeux de pouvoir ci-dessus mentionnés, relatifs à la désignation d'un administrateur, d'un membre du conseil de surveillance du FCPE apparaissent comme importants.

Dans un seul cas nous avons noté la volonté affichée de « ne pas choisir entre l'intérêt collectif des actionnaires et des salariés » et il n'est qu'une seule fois question de la prise en compte d'objectifs environnementaux.

Cependant, après le vote de la loi sur l'épargne salariale (février 2001), les principaux syndicats et associations d'actionnaires salariés vont être questionnés par l'exercice possible d'un pouvoir en matière de responsabilité sociétale: si la question de l'opportunité d'une telle implication reçoit une réponse positive, il faudra définir la nature et les modalités de choix de critères pour évaluer la qualité des relations sociales, la responsabilité environnementale, la gestion du capital humain, la formation, l'innovation, l'efficacité économique à long terme.

Le risque de schizophrénie entre le salarié souhaitant protéger son épargne et le salarié travaillant dans l'entreprise est relativement faible, mais il conduit les principales centrales syndicales à rappeler que ces droits ne sauraient, en aucun cas, affaiblir la légitimité du travail et des représentations des salariés en tant que tels, et que l'action syndicale a un rôle important de "partie prenante" à jouer pour influencer le management de la responsabilité sociale de l'entreprise (P. Cadot, 2000); le cadre syndical pourrait être le lieu de débats et de coordination pour l'animation de la gestion des fonds d'épargne salariale. La nécessité d'une réflexion sur les critères et règles de conduites est posée aux syndicats; elle suppose sans doute un changement culturel de la représentation de leur rôle.

L'intervention des salariés dans les processus de décision passe également par la présence d'administrateurs salariés au sein des conseils d'administration ou des conseils de surveillance. La loi sur l'épargne salariale (février 2001), dans son article 24, prévoit que dans toutes les entreprises où les salariés détiennent plus de 3 % du capital, une résolution modifiant les statuts pour introduire un ou plusieurs administrateurs, représentant les actionnaires salariés doivent être proposée à l'AGE.

Un mandat d'administrateur représentant les actionnaires salariés pose la question de la participation des salariés à l'information voire l'élaboration de la stratégie (limité cependant en raison des chartes de confidentialité) et de leur participation aux comités d'audit stratégiques, financiers ou autres qui contrôlent les dirigeants. L'efficacité du contrôle des actionnaires salariés dépend de leur degré d'indépendance vis à vis de la direction (Desbrières, 1997).

Certains aspects du rôle des salariés en tant que partie prenante sera analysé dans la partie 3, mais la détention d'actions pourra, notamment dans le cadre de l'application de la loi 2000- 152 sur l'épargne salariale, constituer un apport significatif pour une intégration, dans la stratégie, de considérations sociétales.

A côté des fonds d'investissements (éthiques ou salariaux) dont les objectifs sont à la fois financiers, sociaux et environnementaux, interviennent des acteurs qui utilisent l'actionnariat comme relais pour une action "citoyenne".

#### ***2.1.1.1.4 L'actionnariat citoyen***

---

Sans objectif financier en terme de dividendes ou de création de valeur, des actionnaires individuels, ou des ONG se servent de la détention d'actions pour utiliser les droits conférés aux actionnaires en vue de dénoncer des pratiques qu'ils estiment nuisibles, en vue de faire évoluer les décisions de l'entreprise vers la prise en compte de certains objectifs environnementaux ou sociaux.

Cette pratique très fréquente aux USA, en Grande Bretagne ou en Suisse, a souvent suscité méfiance, doute sur son efficacité et réticence de la part des militants d'ONG en France ; le contexte juridique, mais aussi les différences culturelles de la représentation de l'actionnaire expliquent cette disparité ; on constate cependant que ce mouvement se développe, en France, parallèlement aux investissements socialement responsables.

La détention d'actions permet un accès à l'information, la possibilité de poser des questions et d'intervenir dans les AG, mais surtout d'être en situation de demander un dialogue avec les dirigeants : les explications et les réponses fournies à ces actionnaires "citoyens" entrent, pour l'entreprise dans un processus de légitimation ; cette catégorie d'investisseurs ne fait pas jouer le critère d'exclusion, puisque l'objectif est d'obtenir un changement dans les pratiques. L'intervention en AG est également un moyen d'attirer l'attention des dirigeants, mais surtout des autres actionnaires, notamment des fonds éthiques ; l'intervention en AG est d'autant plus efficace qu'il y a une couverture médiatique ; notons qu'un nombre croissant de sociétés diffuse leur AG sur Internet. Girard (2001) note que, d'une façon générale, les activités de lobbying exercées par les actionnaires

minoritaires influencent les articles de presses et tentent de nuire à la réputation de la firme ; dans la plupart des cas d'actionnariat citoyen, on ne peut qualifier les actions de lobbying, mais la couverture médiatique est déterminante pour l'influence qui sera exercée.

L'impact de l'action des activistes "citoyens" est faible, surtout en France, mais il se cumule avec les interventions des fonds "socialement responsables". Une étude du CFIE<sup>6</sup> (Centre Français d'Information sur les Entreprises) sur le déroulement des AG de 32 des entreprises du CAC 40 en 2000 montre que les assemblées sont, plus qu'auparavant, des lieux de débat entre actionnaires et dirigeants où émergent de nouvelles pratiques.

Durée moyenne d'une AG (hors temps de vote des résolutions)	2h20
Partie réservée aux questions	1 h01
Nombre total de questions posées (27 en moyenne)	850
Dont sur la responsabilité sociale	222
- Emploi	75
- Gouvernement et relation avec les actionnaires	80
- Politique environnementale	31
- Utilité sociale des produits	13
- Relations avec la communauté	23

Le CFIE constate que, malgré une augmentation des questions relatives à l'environnement par rapport à 1999, la préoccupation environnementale reste faible ; il note que la responsabilité sociétale n'est pas encore clairement définie et que les questions sont très dispersées.

En résumé, on constate que l'ensemble des acteurs qualifiés d'actionnaires "actifs" met en œuvre trois principaux leviers d'action pour influencer les directions des entreprises dans le sens d'une meilleure prise en compte de leur responsabilité sociétale :

- l'utilisation de filtres non financiers en addition des critères financiers (sauf pour l'actionnariat citoyen),
- la recherche d'un dialogue en amont de l'AG avec les dirigeants,
- l'utilisation des droits de vote et d'intervention en AG.

Ces actions ont une influence qui dépend de la couverture médiatique.

Le développement de l'exercice de l'activisme est très dépendant du contexte juridique.

6 « Impact Entreprise », mai-juin 2000, p 4-5.

### **2.1.1.2 Les moyens d'action**

Les AG sont les rares moments où les actionnaires minoritaires peuvent rencontrer les responsables de la société et c'est donc une occasion à saisir pour tenter un dialogue. De chambre d'enregistrement des comptes et des résolutions proposées par le CA, ces AG deviennent un lieu privilégié de communication, avec questions des actionnaires vers la direction, mais aussi communication de la direction.

Le droit à l'information qui doit être communiquée avant les AG et le droit de consultation sur place des documents sociaux est présent dans toutes les législations en Europe et aux USA.

#### **2.1.1.2.a Participation aux Assemblées générales**

---

Le cadre juridique fixe les limites des moyens d'action des « actionnaires actifs » en AG : il est nettement plus contraignant en France qu'aux USA.

- L'actionnaire peut poser des questions orales pendant le déroulement de l'assemblée, et surtout des questions écrites ; cependant, les présidents d'assemblée limitent souvent les temps de parole pour les questions et les AG tendent à devenir des spectacles où domine la mise en scène.
- Le droit de déposer une résolution est beaucoup plus limité en France qu'aux USA :
  - en France, le pourcentage minimum détenu pour disposer de ce droit est dégressif de 5 % pour un capital inférieur à 5 000 000 F à 0,5 % pour un capital supérieur à 100 000 000 F ; le président ne peut en aucun cas se soustraire à l'obligation d'inscrire les projets de résolution envoyés selon la procédure prévue ;
  - aux USA, l'actionnaire qui souhaite proposer un projet de résolution peut le faire s'il détient les actions d'une société pour au moins 2 000 \$ et depuis au moins un an. Cette résolution doit être envoyée à tous les actionnaires par la direction, à moins que la SEC ne la déclare juridiquement irrecevable. Dans les « batailles de procurations » (*proxy fights*) un actionnaire minoritaire prend contact individuellement avec les autres actionnaires, leur envoie un document, leur demande de soutenir sa proposition. Ces batailles ont souvent été analysées comme un nouveau modèle de gouvernement d'entreprise (Rediker et Seth, 1995). Pour les fonds d'investissements responsables il s'agit moins que la résolution soit votée que d'obtenir un changement de la part de la direction (cf. 2.1.1.1.) ;

la résolution doit obtenir 3 % la première année, 6 % la suivante et 10 % ensuite, pour pouvoir représenter régulièrement sa proposition et retenir l'attention des dirigeants. La plupart des fonds, notamment les fonds d'investissement socialement responsables publient des lignes directrices de vote (*proxy voting guidelines*) qui décrivent les stratégies de dépôt de résolutions et de vote dans les AG et présentent les différentes résolutions. Une grande partie de ces résolutions est relative à la responsabilité environnementale ou sociale, et au gouvernement d'entreprise<sup>7</sup>.

Ce type de démarche est excessivement difficile en France car l'obtention de la liste de tous les actionnaires (nominatifs et ceux ayant demandé la carte d'admission à l'AG) est très difficilement accessible aux actionnaires « activistes » ; de plus les délais sont très courts pour transmettre les projets de résolution et obtenir les pouvoirs (lorsqu'elle est disponible, la liste ne l'est que 15 jours avant l'AG en cas de première convocation et 6 jours pour une deuxième convocation). De plus, lorsqu'un groupe d'actionnaires minoritaire réussit à se constituer, ceux-ci peuvent être accusés d'action de concert alors qu'aux USA, la SEC a, depuis 1992, facilité les actions concertées et la formation de groupe de pression lors des AG autour de thèmes particuliers.

#### ***2.1.1.2.b Les associations d'actionnaires***

---

Dans les sociétés cotées, les actionnaires nominatifs depuis au moins deux ans et détenant ensemble au moins 5 % des droits de vote (pourcentage dégressif jusqu'à 1 % pour les sociétés dont le capital est supérieur à 100 000 000 F) peuvent se regrouper en associations destinées à représenter leurs intérêts au sein de la société. Pour être agréées, elles doivent communiquer leurs statuts à la COB.

Le regroupement d'actionnaires minoritaires a, dans le cadre juridique français, essentiellement trois fonctions :

- demander à la justice la convocation de l'assemblée générale,
- coordonner des dépôts de résolutions et des votes,
- intenter des actions judiciaires : il faut cependant noter que dans la plupart des cas, l'association d'actionnaires minoritaires ne peut que coordonner les assignations individuelles déposées par ses membres et ne peut pas agir en tant qu'association car il faudrait qu'elle prouve que c'est son intérêt qui a été lésé.

---

<sup>7</sup> voir par exemple le site de l'ICCR : [www.iccr.org](http://www.iccr.org)

Le cadre de l'association existe et permettrait de regrouper des actionnaires actifs sur des objectifs sociétaux, mais le pouvoir reste essentiellement limité aux actions judiciaires et au lobbying médiatique qui leur sont attachés. Ce cadre correspond d'ailleurs à la culture de l'actionnariat minoritaire en France, plus tourné vers l'action judiciaire défensive que vers les stratégies d'influence actives.

Des associations comme l'ADAM ou l'ANAF interviennent surtout sur des problèmes financiers d'information (question de gouvernance traditionnelle) ou de défense des actionnaires minoritaires et n'ont pas dans leur objet la prise en compte d'objectif sociétaux.

Malgré un cadre juridique et culturel peu favorable à l'intervention des actionnaires minoritaires pour promouvoir la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les stratégies des entreprises, l'influence des actionnaires « actifs » sur le comportement des dirigeants n'est pas négligeable. Elle tend à se renforcer vers des pratiques de dialogue sous l'influence des pratiques des investisseurs institutionnels anglo-saxons. Ses conséquences se traduisent essentiellement par un renforcement de la communication et de la diffusion d'information.

### ***2.1.1.3 Influence de “l'activisme actionnarial” sur les stratégies et les pratiques des entreprises.***

L'enjeu essentiel de l'intervention des « actionnaires éthiques ou citoyens » est l'image ou la réputation de l'entreprise. Les dirigeants craignent moins un impact direct sur la valorisation boursière du titre qu'une dégradation du « capital réputation » annonciatrice d'un risque latent à plus long terme.

#### ***2.1.1.3.a L'enjeu de la réponse : améliorer le « capital réputation »***

---

La réputation est un processus par lequel les firmes signalent les caractéristiques qui maximisent leur statut social, dans un contexte d'asymétrie informationnelle. Parmi les déterminants de la réputation, Fombrun et Shanley (1990) soulignent le rôle des actions de responsabilité sociale qui renforce la légitimité et la visibilité médiatique. Les médias relayent les signaux émis par la firme et contribuent fortement à la formation de la réputation. Les interventions des actionnaires actifs en AG auront donc d'autant plus d'influence que l'entreprise a une visibilité médiatique et que ces interventions seront diffusées par les médias. La légitimité, plus que l'importance des ressources financières, constitue dans un premier temps l'enjeu de l'activisme actionnarial. Bénéficiant du respect des dirigeants pour le statut d'actionnaire et du sérieux qui lui est attaché, les « actionnaires actifs » ont une fonction de questionnement, d'alerte sur certains risques sociétaux, de mise en lumière de manquements graves au regard des valeurs montantes dans la société civile.

Quel que soit leur mode d'intervention, ils attendent des réponses et des changements observables dans les pratiques. La préservation, voire l'amélioration de l'actif incorporel "réputation" est l'objectif premier des dirigeants.

***2.1.1.3.b La réponse des entreprises aux fonds d'investissement socialement responsables en France : amélioration de la diffusion d'informations mais pas d'impact direct sur les décisions stratégiques***

---

Une étude exploratoire, réalisée par interview, auprès de 13 responsables des relations avec les actionnaires de grands groupes cotés, en mai-juin 2000 et portant sur l'influence des fonds d'investissements « éthiques » sur le comportement des entreprises (Dejean, 2000) fait ressortir les éléments suivants :

- 12 responsables sur 13 s'accordent pour reconnaître l'importance de la communication, des contacts réguliers avec tous les actionnaires au delà des obligations légales. L'image d'une gestion transparente renforce la confiance et la fidélisation des actionnaires, facteurs importants d'une bonne valorisation sur le marché financier. Les gestionnaires des fonds éthiques confirment l'effort fait par les entreprises pour répondre à leurs questions ;
- cependant, la publication d'informations sociétales n'est pas faite à la demande des fonds éthiques ; seulement 2 entreprises sur 13 publient des informations destinées à ce type d'actionnaires. La perception des attentes des gérants n'est pas claire. Six autres entreprises publient des informations sociétales, mais la publication s'inscrit plutôt dans une stratégie globale et pro-active de communication envers toutes les parties prenantes. Les 5 autres entreprises considèrent que ce type d'informations n'intéressent pas les investisseurs ;
- l'ensemble des entreprises interrogées sont conscientes de leur responsabilité sociétale et cherchent à répondre aux attentes des fonds éthiques pour une question de réputation ; ils ont une influence en termes d'image et de légitimité, mais pas d'impact financier eu égard à leur faible participation ;
- ce faible poids financier a une autre conséquence : aucune entreprise interrogée n'est prête à modifier sa gestion suite à une observation d'un fonds éthique.

Le poids des fonds éthiques ou de l'activisme citoyen reste encore très faible pour influencer la gestion des entreprises. Cependant, ils s'inscrivent dans un double mouvement : d'une part une évolution de la conception du rôle de l'actionnaire, qui sous l'influence des investisseurs institutionnels anglo-saxons, cherche à agir par le dialogue, les questions et les demandes d'explications plus que par une action directe sur les cours, d'autre part un pouvoir perçu comme important sur la légitimité institutionnelle et sur la

réputation. Si la légitimité est indispensable à la pérennité de l'entreprise, alors les objectifs financiers convergent à long terme avec l'exercice de la responsabilité sociétale. Les stratégies d'image sont alors déterminantes. Les symboles attachés aux images : notations, classements, engagements... constituent des dispositifs complémentaires.

### **2.1.2. La notation sociale et sociétale**

Parmi les dispositifs destinés à éclairer les investisseurs dans leurs choix, les systèmes de notation (rating) sont particulièrement utilisés et appréciés dans le domaine financier. L'idée de transposer aux domaines social et sociétal les méthodes utilisées par les analystes financiers pour coter des sociétés selon des critères financiers a progressé au cours des dernières années. Faisant figure de pionnier, le cabinet Kinder Lydenberg Domini (KLD) aux Etats-Unis s'est spécialisé depuis une vingtaine d'années dans l'analyse sociale des firmes américaines cotées et se trouve à l'origine d'un indice (Social Domini Index) qui a contribué à faire connaître cette démarche. Depuis, d'autres indices de même type ont été publiés<sup>8</sup>, des institutions financières et des agences de notation spécialisées se sont lancées dans une pratique de notation sociale, voire sociétale<sup>9</sup>.

Ce développement intervient alors que « l'information sociale externe reste toutefois très insuffisante pour permettre aux investisseurs de saisir correctement la qualité et les perspectives de la gestion sociale » (d'Arcimoles, 1999, p. 113). Les organismes spécialisés annoncent vouloir répondre à un besoin d'utilisateurs qui seraient les investisseurs institutionnels, les gérants de portefeuilles de fonds « éthiques », les médias et au-delà, l'opinion publique ; mais on peut également se demander s'ils ne sont pas en train de créer eux-mêmes un besoin auprès de milieux financiers plus larges qui, jusqu'à maintenant, n'ont pas manifesté un grand intérêt pour ce type de démarche.

---

8 Dow Jones Sustainability Index, construit par Sustainability Asset Management (Zürich) et FTSE4Good indexes, publiés depuis juin 2001, grâce à une collaboration entre le « Financial Times » et la Bourse de Londres, appuyés par EIRIS. Les quatre indices concernent la Grande-Bretagne, l'Europe, les Etats-Unis et le monde entier.

9 Les plus connus des agences de notation et des organismes qui leur fournissent des informations sont : KLD, Council of Economic Priorities (CEP) aux Etats-Unis, PIRC et EIRIS en Grande-Bretagne, Centre Info en Suisse, Ethibel en Belgique, ARESE en France, Avanzi en Italie...

### *2.1.2.1. Méthodes et moyens d'évaluation*

Les pratiques diffèrent assez sensiblement d'un organisme à l'autre et procurent d'ailleurs des résultats différents. Sans rentrer dans le détail des méthodologies mises en œuvre, on peut faire un certain nombre d'observations quant aux similitudes et grandes différences qui les caractérisent :

- toutes les notations actuelles concernent de grandes entreprises cotées qui, dans les principaux pays développés, constituent les activités économiques les marquantes, ce qui montre d'une part que cette notation est destinée avant tout aux investisseurs et d'autre part que la définition de l'image de ces firmes est bien l'objectif recherché autant par les producteurs de notation que par les utilisateurs ;
- les méthodes sont très différentes notamment à deux égards : pratique discriminatoire (ou non) et critères utilisés ; les premières agences de notation, influencées par l'origine américaine et religieuse des premiers fonds « éthiques » ont utilisé des critères d'exclusion à l'égard des industries du tabac, de l'alcool, des armes et des jeux ; se sont ajoutées depuis certaines exclusions à l'encontre de l'énergie nucléaire, du pétrole ou des activités recourant à la vivisection et, plus récemment aux manipulations génétiques ;
- si les groupes de critères d'évaluation sont souvent très proches (on retrouve notamment partout des dimensions d'ordre social et environnemental), chaque organisme de notation reflète les valeurs et les préoccupations socio-culturelles de son pays d'origine : les organismes américains retiennent volontiers des critères relatifs aux minorités indigènes et sexuelles, aux communautés de proximité, au mécénat qui ne font généralement pas partie des priorités des organismes européens ; la conception du « social » à l'égard des salariés dépend évidemment du contexte législatif national en matière de protection sociale ; les organismes européens recherchent généralement une articulation entre les dimensions économiques et stratégiques et les dimensions sociales et environnementales ; il en résulte que les approches américaines apparaissent ainsi plus marquées par l'idée d'une recherche fondée sur la « citoyenneté » d'entreprise, alors que les Européens semblent plus tournés vers la satisfaction des parties prenantes ;
- les sources d'information utilisées sont en premier lieu des sources externes publiques (presse, bases de données, informations publiques diffusées par les entreprises, des organismes publics...) ; les agences de notation, pour la plupart, s'efforcent de compléter ou de recouper leurs informations avec des sources plus

confidentielles provenant des syndicats et des ONG ; elles tentent, par ailleurs, d'obtenir des réponses à des questionnaires adressés directement aux entreprises concernées ;

- la notation finale fait l'objet d'une grande diversité de modalités d'évaluation : certaines attribuent des notes par domaine, d'autres se limitent à une note globale ; la notation peut résulter d'une démarche économétrique mais dans d'autres cas, l'évaluation peut aussi être plus qualitative en ayant recours à des profils multicritères ;
- les milieux fondateurs des organismes de notation et leur proximité avec leur environnement sont assez divers et révélateurs de leurs objectifs : certains sont très liés à des organismes financiers (ARESE), d'autres plus proches des milieux des ONG ou de syndicats (PIRC), d'autres enfin ont été constitués grâce à une réunion d'entreprises, d'analystes financiers et d'ONG (CEP) ; les premiers cherchent à afficher leur indépendance et leur objectivité, les seconds se veulent les interprètes des attentes de la société civile, les troisièmes tentent d'instituer une concertation entre des parties prenantes ayant a priori des préoccupations éloignées.

#### ***2.1.2.2. Intérêts et limites de la démarche***

Compte tenu de cette diversité, il est évidemment assez difficile de dégager des enseignements généraux de ces débuts d'expérience de notation sociale. Néanmoins, l'observation du stade actuel du développement de cette pratique conduit aux remarques suivantes.

- L'intérêt pour les investisseurs : dans la mesure où les risques sociaux font partie des paramètres dont ils doivent tenir compte, il apparaît logique qu'ils puissent être en mesure d'apprécier les effets de la gestion des ressources humaines sur le rendement et le risque de l'activité ; or d'après les études disponibles (cf. notamment d'Arcimoles, 1999), les effets économiques des décisions sociales sont loin d'être clairs, ce qui pourrait expliquer la prudence ou la timidité avec lesquelles les investisseurs accueillent les données sociales délivrées par les firmes.
- Auprès des directions d'entreprises, les agences de notation ont pu jouer un rôle de prise de conscience : en s'interrogeant sur l'impact de certaines décisions sur la notation, elles peuvent percevoir plus « concrètement » ce que signifie la responsabilité sociale de l'entreprise ; certains projets ont pu aussi en être facilités.

- Le lien entre performance économique et performance sociale : les adeptes de la notation sociale et des indices boursiers éthiques, sociaux ou de développement durable énoncent le postulat selon lequel les entreprises qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable, avec le souci de préservation de l'environnement bio-physique et de l'emploi des ressources humaines, sont celles qui ont (ou auront) le meilleur rendement des placements à long terme (la meilleure progression de l'indice Domini sur 7 ans par rapport à l'indice S & P étant généralement citée pour justifier ce postulat); mais les très nombreuses recherches effectuées aux Etats-Unis sur ce thème aboutissent à des résultats mitigés, voire contradictoires et ne permettent pas de conclure aussi nettement (cf. 2.2.1). On peut tout aussi bien faire valoir que, si un comportement socialement responsable et susceptible d'engendrer une « valeur ajoutée » spécifique, il est aussi générateur de coûts spécifiques qu'on ne peut passer sous silence. Il s'agit également de s'entendre sur ce qu'on appelle « performance sociale »; la diversité des systèmes de notation ne permet guère d'éclairer ce sujet.
- Les organismes de notation sociale reconnaissent assez volontiers eux-mêmes que les méthodologies doivent encore être améliorées; en effet des questions comme la détermination du choix des critères et leur pondération, la qualité et la fiabilité des sources utilisées, la connaissance des contextes locaux, les contraintes présentées par le caractère fermé des questionnaires, la subjectivité des cotations constituent des zones d'ombre qui nuisent à la crédibilité de la démarche.
- D'autres critiques font valoir que les organismes de notation restent très dépendants des informations et des déclarations fournies par l'entreprise et qu'il existe un risque important d'effet pervers de « marketing social » (au sens d'une construction d'image sociale): comment vérifier la fiabilité des informations délivrées, la sincérité des entreprises quand certaines informations (comme par exemple celles relatives au respect des droits humains) nécessiteraient des vérifications difficiles dans des pays lointains<sup>10</sup>. On risque en effet de voir les entreprises « lisser » leur image de marque sociale comme elles lissent, sur un plan financier, leur résultat comptable dans l'intention d'obtenir une meilleure notation.
- La question de la transparence : sous l'influence anglo-saxonne, les agences de notation accordent une place importante à la transparence des entreprises; ainsi une entreprise qui ne répond pas à leur questionnaire se verra attribuer une note

---

<sup>10</sup> Le problème est analogue pour les démarches de certification et de labellisation sociales, cf. infra.

nulle dans ce domaine ; on comprend que ce soit un moyen supposé efficace d'obtenir une réponse ! Néanmoins, pour des raisons qui leur sont propres, des entreprises (dont on sait par ailleurs qu'elles ont mènent des activités de nature « socialement responsables ») ne souhaitent pas communiquer sur le sujet ; elle se verront ainsi injustement pénaliser alors que d'autres qui diffusent des informations savamment choisies obtiennent une bonne cotation dans le domaine, alors qu'elles sont connues pour des comportements contestables.

- La question des critères est évidemment, comme dans tout domaine d'évaluation, un sujet essentiel et sensible, toujours ouvert à la discussion : y a-t-il une seule conception de ce qu'est le bien-être social, le progrès social (problème, par exemple, de la question controversée du travail des enfants), qui soit transposable dans n'importe quelle culture ou civilisation dans le monde ? La prédominance de la culture anglo-saxonne fait problème non seulement dans les pays du Tiers monde, mais également en Europe continentale. Par ailleurs, certains aspects comme le comportement fiscal est actuellement négligé, alors que l'opinion publique est de plus en plus sensibilisée sur la question de la nuisance des paradis fiscaux.
- Les agences de notation n'intègrent généralement pas les impacts des activités des firmes. Faut-il ne retenir que les aspects positifs, les « meilleures pratiques », au risque de négliger des facteurs décisifs qui conduisent à nuire à l'image de l'entreprise : l'exemple de Danone a montré qu'une entreprise bien notée par les agences pouvait voir son image complètement dégradée en quelques jours auprès de l'opinion publique à la suite d'une annonce de plan social dans un contexte économique global satisfaisant.
- Les notations peuvent être différentes pour une même firme selon les agences, ce qui n'est guère surprenant dans la mesure où les critères et leur pondération sont différents d'un organisme à l'autre ; plus généralement, la notation aboutit souvent à des cotes autour de la moyenne qui ne permettent pas de différencier nettement les comportements des entreprises les unes par rapport aux autres ; ceci pourrait expliquer, entre autres raisons, la relative timidité actuelle des fonds collectifs dans la sélection des titres, mais on peut s'interroger alors sur la fonction de la notation.

### ***2.1.2.3. Les questions en suspens***

Réagissant à certaines de ces critiques, des agences se sont groupées en réseau de manière à échanger leurs informations et à harmoniser leurs méthodes (par exemple le réseau international SIRI). Mais l'atteinte d'une convergence des dispositifs de notation n'est

pas le seul problème sur lequel les agences et leurs utilisateurs se doivent encore de réfléchir.

La notation « sur mesure » délivrée par une agence à un client à sa demande exclusive est une prestation qui ne présente guère de caractère discutable : elle s'effectue dans le cadre d'une relation contractuelle dans laquelle le client peut définir ce qu'il veut (notamment les critères selon lesquels doit s'effectuer la notation) tout en appréciant lui-même les limites de l'exercice. L'effet de la notation est plus contestable lorsque celle-ci se diffuse auprès d'un public large et hétéroclite ; dans ce cas, et même si les agences de notation ne l'ont pas voulu, les critères choisis et leur pondération s'imposent à tous et tendent à revêtir un caractère général et universel, sans que les destinataires en aient vraiment connaissance et évidemment sans qu'ils aient souhaité ceux-là plutôt que d'autres. Une certaine image de l'entreprise est alors propagée (à l'insu de l'agence elle-même) qui peut s'avérer dangereuse dans la mesure où la demande des commanditaires ne correspond pas aux attentes de multiples autres utilisateurs potentiels.

En d'autres termes, la subjectivité (inévitabile) de la détermination des critères est (et doit être) assumée par le client. C'est pourquoi un objectif de notation de portée générale qui relèverait d'une démarche de nature technocratique (comme dans les processus de normalisation comptable) risquerait d'être déconnectée des attentes de la société civile. La détermination des critères ne peut être que l'œuvre des "parties prenantes" dans leur pluralité et le principe de l'évaluation sociale (avec ou sans notation) doit être contradictoire. Confier cette tâche à un organisme public ou à un organisme professionnel, même doté de toute la légitimité nécessaire, ne permettrait pas de parvenir à un large consensus de toutes les parties concernées. En revanche, pour que l'évaluation soit effectivement contradictoire, les parties prenantes devraient pouvoir bénéficier de l'existence d'un organisme scientifique qui assurerait la veille, l'observation, la collecte des données, leur analyse, des capacités d'expertise et d'audit au service de tous.

Tout cela devrait d'ailleurs conduire à une réflexion plus générale, avec des conséquences à caractère déontologique, sur l'articulation entre la notation et l'image de l'entreprise ; bien que les deux concepts soient distincts, la confusion entre les deux s'avère inévitable car nous sommes dans le domaine de la légitimation symbolique (cf. point 1.2), ce qui est très différent de la notation financière qui est exclusivement ciblée sur le risque des créanciers.

Enfin, tout système de notation crédible repose fondamentalement sur la qualité et la fiabilité des informations produites et diffusées par les entreprises. Le problème est bien connu depuis près d'un siècle dans le domaine comptable et financier et il ne trouve pas encore toujours de solutions satisfaisantes. A fortiori dans les domaines de la reddition sociale et sociétale, la prudence doit être redoublée car l'éducation des entreprises reste à faire, les systèmes d'information doivent être adaptées à ces nouvelles exigences et les

différents acteurs doivent apprendre à se connaître et à s'écouter. Or nous n'en sommes qu'aux premiers balbutiements de quelques expérimentations.

On peut reconnaître aux systèmes de notation d'avoir contribué à faire avancer la réflexion sur les dimensions et les indicateurs de performance qui ont été souvent récupérés dans les systèmes internes d'auto-diagnostic d'entreprises.

## **2.2 Les dynamiques multi-acteurs**

---

La recherche de légitimité par les firmes passe d'abord par la transparence et par la reconnaissance par des tiers de la fiabilité des informations qu'elles divulguent ; en second lieu, elle suppose la reconnaissance de la conformité des pratiques avec des référentiels reconnus comme « légitimes » (normalisation des valeurs ou, tout du moins, de principes d'action visant les « meilleures pratiques »). L'intervention de tiers et l'existence de modèles standards réduisent l'incertitude ressentie, fournissent des lignes directrices et sont censées garantir une certaine confiance dans les relations qui en assurent la stabilité. Pour s'inscrire dans ces objectifs, la diffusion volontaire d'informations constitue un dispositif apparaissant essentiel (point 2.2.1). Pour que la confiance soit tout à fait établie, la mise en œuvre de dispositifs de prévention (codes de conduite, certification, labellisation) se sont récemment développés (point 2.2.2). Dans les deux cas, l'exigence d'une normalisation (des présentations, des procédures et des méthodes de vérification) apparaît comme la clé de voûte de tout l'édifice.

### **2.2.1 Transparence, diffusion d'informations sociétales, reportings environnementaux ou de "développement durable"**

La publication d'informations sociétales est destinée à expliciter la politique environnementale et sociale ainsi que les impacts et les résultats obtenus ; cette publication ressort d'une démarche volontaire ; cependant quelques législations nationales (cf. infra) la rendent obligatoire et la question des modalités et de l'opportunité de l'intervention des autorités de régulation dans ce domaine est actuellement posée.

*« Les rapports environnement sont des outils clés pour permettre aux entreprises de communiquer leur performance écologique, et de façon tout aussi importante, deviennent un moyen efficace pour démontrer l'efficacité de leur système de management environnemental, leur responsabilité vis à vis de la société et leur capacité de mettre volontairement en place des codes de bonne conduite ».*

PNUE 1994

La quasi-totalité des rapports publiés sont relatifs à la politique et aux performances environnementales. On estime à une trentaine, en France, les groupes ayant publié en 2000

un rapport spécifique dont cinq ou six intègrent les autres dimensions de la responsabilité sociétale. En 1999, une étude KPMG estime que 35 % des 250 plus grands groupes mondiaux publiaient un rapport « environnement ». En 2000, une étude sur les 100 plus grands groupes mondiaux, montre que 50 % font un reporting environnemental.

La diffusion d'informations peut prendre plusieurs formes :

- Rapports ou brochures publiés à côté du rapport annuel destinés à un très large public, présentant avant tout les points forts et qui s'apparentent le plus souvent à une communication marketing (la diffusion d'informations sociétales sur Internet se rattache le plus souvent à cette forme)
- Rapports respectant une charte nationale ou internationale développant une méthodologie et des critères (GRI, CERES...) ou répondant aux exigences de la « déclaration environnementale » pour l'obtention de la certification EMAS<sup>11</sup>.
- Rapports obligatoires: début 2001, cette obligation réglementaire existe dans plusieurs pays européens: la Finlande, les Pays-Bas, la Suède, le Danemark, la Norvège; un projet est à l'étude au Royaume Uni et en France l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques oblige les sociétés cotées à élaborer un rapport environnemental et social (cf. 2.2.1.3).

A la diffusion de documents spécifiques, il convient d'ajouter l'incitation pour les groupes, à publier leurs engagements « implicites » en matière de protection d'environnement en liaison avec la constitution de provisions (norme IAS 37 et règlement français sur la comptabilisation des passifs) et la publication dans l'Annexe (Etat financier obligatoire) des risques encourus en matière de dépollution de site (recommandation de la COB).

Le fait de diffuser des informations dans le rapport annuel ou dans un rapport environnemental ou social est présenté comme un facteur clé de l'exercice de la responsabilité sociétale et un critère déterminant dans tous les modèles de performances: être responsable, "accountable", c'est rendre des comptes aux parties prenantes, communiquer sur les objectifs, les actions entreprises et les résultats obtenus. C'est un

---

11 EMAS (Eco-audit) est un règlement communautaire (CE 1836/93 modifiée en 2001) qui a pour objet de permettre la participation volontaire des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de management environnemental et d'audit. La conformité au système est certifiée par un vérificateur accrédité et donne le droit à un agrément communautaire et à un logo pour chaque site certifié. Les points essentiels d'EMAS sont: respect obligatoire de la réglementation environnementale, objectifs d'amélioration fixés et vérifiables, vérification par une tierce partie liée à la puissance publique, rédaction d'une déclaration environnementale. cette déclaration constitue un rapport environnement dont l'annexe 3 donne la liste des informations minimales à fournir

dispositif important dans le gouvernement des entreprises élargi aux relations entre dirigeants et l'ensemble des parties prenantes.

Dans une approche rationnelle, cette communication implique la définition d'objectifs et d'un système d'informations pour le pilotage et la diffusion externe; de façon plus pragmatique, la nécessité de publication d'informations sera souvent le facteur déterminant à la mise en place d'un système d'informations et de management sociétal. Quel que soit le sens de la relation de causalité, l'interaction est forte, dans les modèles de performances sociétales, entre la reddition et la responsabilité envers les parties prenantes.

Cependant, il ne faut pas oublier que la responsabilité « sociétale » a une forte composante symbolique et s'inscrit dans une recherche de légitimité (cf. 1.2); si la "transparence" est devenue une des valeurs clés à l'aune desquelles la légitimité des organisations et de leur gouvernement est jugée, les représentations de la stratégie de l'entreprise sont nécessairement partielles et partiales. La plupart des auteurs soulignent que les informations diffusées, mêmes auditées, s'inscrivent plus dans une logique "d'impression management", visant à créer une image acceptable ou favorable de l'entreprise auprès de publics aux attentes diverses voire contradictoires.

Après avoir brièvement rappelé les approches théoriques des enjeux de la diffusion d'informations sociétales, nous présenterons une analyse des pratiques actuelles, leurs limites et perspectives ouvertes par les tentatives de normalisation.

### ***2.2.1.1 Les enjeux de la publication d'informations sociétales : approches théoriques***

De très nombreuses études ont été consacrées à la diffusion volontaire d'informations, notamment dans le domaine environnemental. Les cadres théoriques les plus souvent mobilisés sont ceux des théories contractuelles notamment celui de la théorie de l'agence, et des théories socio-politiques, notamment celui de la théorie institutionnelle et de la légitimité (cf. 1.2).

La théorie de l'agence inscrit la diffusion d'informations sociétales dans l'objectif de la réduction de l'asymétrie informationnelle entre dirigeants et parties prenantes, destinée à limiter les conflits d'intérêts; les dirigeants mettent en œuvre des mécanismes de dédouanement et de justification; la demande d'information discipline les dirigeants. Cette approche permet d'analyser la publication de rapports sociétaux sous l'angle du management stratégique ou des principes comptables: d'une part, ils informent les investisseurs de la prise en compte, par les dirigeants, des opportunités ou des menaces liées aux attentes des parties prenantes, aux futures réglementations, d'autre part ils

éclairer les actionnaires sur les risques futurs encourus du fait de leurs activités et sur leurs impacts financiers.

L'existence de sociétés de notation sociétale (cf. 2.1.2) destinée aux investisseurs dits "éthiques" et valorisant la publication d'informations de qualité est un puissant facteur d'incitation des dirigeants vers une amélioration de la transparence. Ce critère, leitmotiv des discours sur le "bon" gouvernement des entreprises, ne doit cependant pas faire oublier que l'information publiée peut affecter négativement la richesse de l'entreprise notamment par la divulgation d'informations aux concurrents (F. Depoers, 1999) et être préjudiciable aux actionnaires; il existe des freins à la visibilité sur l'entreprise: coûts, directs ou indirects et opportunisme du dirigeant qui peut créer un avantage informationnel en sa faveur en ne publiant que certains aspects de ses actions ou de leurs impacts.

La relation d'agence peut être élargie aux contrats explicites ou implicites entre les dirigeants et les autres parties prenantes. Le reporting est alors analysé comme un moyen de dialogue avec les parties prenantes les plus puissantes, celles qui exercent de fortes pressions sur l'organisation, (Roberts, 1992).

Mais la dimension socio-politique des relations entre les acteurs ne peut être analysée à l'aide de la seule approche contractuelle. Les théories sociologiques institutionnelles présentées en partie 1 fournissent un cadre pertinent pour analyser la publication de rapports environnementaux ou sociaux diffusés auprès de divers parties prenantes.

La diffusion d'informations sociales ou environnementales a été analysée par les chercheurs en comptabilité comme l'un des moyens pour renforcer la légitimité (Tinker et al, 1991; Gray et al, 1995; Neu et al, 1998) ou plus précisément de légitimer les actions de l'entreprise. C. K Lindblom (1994) identifie quatre stratégies de diffusion d'informations en vue de légitimer ses actions :

- éduquer et informer les publics concernés par ses performances et ses activités,
- changer la perception de ces publics sans modifier ses décisions,
- manipuler cette perception en déplaçant l'attention sur des questions moins difficiles à traiter,
- tenter de changer les attentes des publics.

Le reporting influence donc l'image de l'entreprise auprès des différentes parties prenantes et s'inscrit dans une stratégie de communication (Hooghiemstra, 2000). Les dirigeants répondent à des attentes des parties prenantes mal définies, qu'ils mettent en scène dans une stratégie de dédouanement; ils procèdent à la "capture managériale" de ces attentes selon l'expression de D. Owen (2000).

Savage et Cataldo (1999) analysent la publication volontaire d'informations

environnementales comme une stratégie pour maintenir sa légitimité quand elle a identifié les valeurs sociétales ou pour la défendre quand elle a identifié ses déficits de légitimité notamment à partir des articles de presse hostiles (Antheaume, 2001). L'importance du discours dans les rapports permet de répondre de façon ambiguë à des demandes contradictoires des parties prenantes (Elsbach, 1994).

Le degré de crédibilité symbolique du rapport annuel, conféré par l'audit comptable et financier, est reporté sur les informations environnementales et sociales qui y figurent (Neu et al. 1998); lorsqu'elles font l'objet d'un rapport séparé, l'audit spécifique de ces informations est le plus souvent relatif aux procédures d'obtention de l'information et ne peut donner d'assurance notamment sur l'exhaustivité des champs couverts, mais symboliquement il est présenté comme un rapport audité.

Les théories présentées fournissent un cadre d'analyse critique des pratiques observées et des dispositifs en cours d'élaboration autour de quelques idées clés.

- Les informations diffusées sont interprétées en images d'un réel difficilement connaissable. Les interprétations dépendent des utilisateurs et de leurs connaissances de l'instrumentation qui préside à l'élaboration de l'image. En l'absence de modèle et de règles de représentation définis, la force du symbolique s'impose et le danger d'une manipulation ou d'une information non pertinente est fort.
- L'obligation (légale ou mimétique) ou la pression pour une publication d'informations crée une forte incitation pour les dirigeants à prendre en compte, dans leurs décisions, les attentes des parties prenantes notamment dans les domaines sociétaux.

### ***2.2.1.2. Analyse des pratiques de reporting***

Rob Gray (1996) définit cinq dimensions d'analyse des reportings sociétaux : contenu, destinataires, forme, motivation et fiabilité.

Les motivations ont été développées au point 1. Après avoir présenté les principaux constats sur ces pratiques, nous analyserons les questions qu'ils soulèvent sur ces différents points.

#### ***2.2.1.2.1 Le constat : une grande hétérogénéité malgré des thèmes voisins***

Les Amis de la Terre, en partenariat avec l'ADEME, à partir de l'étude de 122 rapports et déclarations environnementales en France, Italie, Royaume uni et Belgique, constatent dans leur rapport (avril 2001) que tous les documents contiennent au moins :

- une déclaration du dirigeant,
- une information minimale sur l'activité de l'entreprise,
- les éléments de la politique environnementale,
- quelques informations sur les impacts,
- parfois des objectifs de progrès.

Mais ils contiennent exceptionnellement des informations précises sur le périmètre couvert par le rapport, sur les objectifs et les progrès réalisés, sur des données précises ; au Royaume-Uni, « on trouve un travail plus approfondi sur les impacts et les pollutions causées. Ils mettent en relief les divers problèmes, le respect de la législation environnementale et les problèmes légaux »(p 25) ; en France « les entreprises qui publient un rapport environnement ont tendance à se concentrer sur certains thèmes avec énormément de discours sur la politique et l'engagement de la direction et présentent avec moins de détails les impacts provoqués par leur différentes activités... » (p. 24)

**ÉTUDE SUR LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL DES 100 PLUS GRANDES ENTREPRISES  
(CLASSEMENT FORTUNE 500)**

	1998	2000
publient des informations environnementales	38 %	50 %
publient un engagement de développement durable	9 %	27 %
se réfèrent à des standards de systèmes de management environnemental	18 %	45 %
s'engagent sur des objectifs	12 %	37 %
publient des informations sur le respect de la législation	8 %	18 %
publient le montant de leurs dépenses pour l'environnement	18 %	25 %
<i>Etude Cutter Environment : "The State of Global Environmental Reporting : the 2001 Benchmark survey"</i>		

---

---

### ***2.2.1.2.2 Les questions posées***

---

#### ***2.2.1.2.2.a les destinataires du reporting***

---

La définition des contenus est indissociable de la question des destinataires du rapport. A l'exception des Pays-Bas, où la loi impose deux rapports, un pour les autorités, l'autre pour le public, les rapports publiés cherchent en général une large audience ; pour son prix du meilleur rapport européen, l'ACCA<sup>12</sup> se base sur des critères présentés comme indépendants des publics visés et voulant simplement donner une « image fidèle » de l'impact des actions des entreprises sur leur environnement. Cependant, par leur mode de diffusion, ils ciblent prioritairement les actionnaires, investisseurs, analystes et agences de notation ; les législations qui rendent obligatoire cette publication pour les sociétés cotées renforcent cette focalisation sur les utilisateurs financiers de l'information. Le rapport peut être diffusé au personnel, aux médias et aux organisations représentant les parties prenantes interlocuteurs de l'entreprise.

Dans leur rapport « Pour l'élaboration d'un rapport intégrant environnement et économie », (2001) les Amis de la Terre et l'ADEME attirent l'attention sur les liens entre publics et contenu ; la segmentation des attentes est particulièrement nette entre publics locaux (riverains, autorités locales...) et publics généraux, le rapport sociétal étant une forme plus adaptée à cette seconde catégorie. Cette étude souligne également la double vocation du reporting : externe en vue de communiquer avec les parties prenantes, interne en vue de mettre en place un système d'information et de pilotage des performances sociétales.

#### ***2.2.1.2.2.b Absence d'intégration des informations environnementales et sociales.***

---

Les informations environnementales, sociales, ou liées à la « communauté » sont juxtaposées et déconnectées des informations économiques et financières. Cependant quelques tentatives existent relatives :

- au montant des investissements en matériel ou en recherche,
- au montant des économies réalisées sur les consommations d'eau, d'énergie ou sur les assurances,
- au montant des taxes, redevances ou amendes,
- au coût de remise en état, et de décontamination,

---

12 ACCA : Association of Chartered Certified Accountants : Organisme regroupant des experts comptables britanniques qui se proposent de favoriser le développement de normes d'éthique et de gouvernance dans le domaine de la comptabilité financière et sociale et qui a défini des critères du meilleur rapport environnemental qui servent de base à l'attribution d'un prix européen.

et bien entendu aux montants consacrés au mécénat ou aux diverses actions ou fondations en direction de la société civile indépendamment de la stratégie économique du groupe.

L'absence d'intégration des systèmes internes d'informations (économique, environnemental et social) est selon nous, la cause essentielle de ce manque. Il s'agit d'un point clé qui devra faire l'objet de recherche future notamment ciblée sur les modèles intégrant les trois dimensions, recherche allant bien au delà des travaux classiques de corrélation entre performances financières (souvent boursières) et performances sociétales.

#### ***2.2.1.2.2.c Qualité de l'information :***

---

Les principales critiques formulées à l'encontre du reporting sont relatives au manque d'exhaustivité du contenu et du périmètre (les champs couverts sont à la discrétion de la direction), le manque de comparabilité d'une année à l'autre, le manque de données chiffrées rapportées aux objectifs. De plus lorsque les publics ciblés par ces rapports sont trop larges ou mal définies, la représentation des performances ne peut être que floue.

Arthur Andersen relève que moins de 20 % des rapports environnementaux peuvent être considérés comme « sérieux », c'est à dire fournissant des indicateurs et des objectifs chiffrés.

#### ***2.2.1.2.3 Validation des rapports par une tierce partie :***

---

La confiance accordée à l'information diffusée dépend très largement de la vérification par une tierce partie ; dans le cadre de la théorie de l'agence, l'audit contractuel renforce le mécanisme de dédouanement. « En révélant une information honnête, le dirigeant peut accroître son capital réputation et éviter des contrôles plus stricts » (Charreaux, 2000) p. 749 ; la qualité de la formation des auditeurs et leur réputation, l'existence de normes professionnelles, de normes comptables et d'une réglementation de la responsabilité autorisent la confiance des utilisateurs dans les informations comptables (Evraert, 2000). Or, dans le domaine du reporting environnemental et sociétal, peu de rapports sont certifiés et le degré de confiance conféré par cette certification est très variable du fait de manque de règles.

Les certifications sont le plus souvent le fait des auditeurs financiers, parfois de cabinets d'audit sociétal spécialisés. Le périmètre de validation est laissé à la discrétion de chaque entreprise : vérification des procédures et des pratiques de collecte et de calcul des données relatives aux émissions, vérification de l'engagement ou de la diffusion des objectifs, exceptionnellement la complétude du rapport.

Les principes actuels de l'audit comptable et financier appliqués dans les rapports publiés, par les grands cabinets (Big Five), sont trop limités à la conformité des procédures

du système d'informations et doivent être repensés. Le manque de référentiel est double : manque de référentiel par rapport auquel on doit certifier, manque de référentiel de méthodologie d'audit adaptée à ce problème. Face à cette difficulté, l'obligation d'un audit indépendant pour les rapports publics aux Pays Bas a été reportée par le ministère de l'environnement à une date ultérieure (F. Driehuis, 2001). Les enjeux sont fondamentaux pour la crédibilité des reportings, mais la signature des grands cabinets d'audit comptable et financiers peut-elle conférer un degré de confiance suffisant dans les informations sociétales publiées ? Si on élargit le domaine des utilisateurs, ne doit-on pas diversifier les organisations habilitées à auditer ces informations ?

La question des référentiels et des acteurs habilités à certifier ces rapports fait aujourd'hui l'objet d'étude, de discussions et de propositions (cf. 2.2.2.)

L'importance croissante donnée à la publication de rapports environnementaux et sociétaux s'accompagne d'une réflexion sur la nécessité d'une normalisation, voire d'une réglementation.

### ***2.2.1.3. Vers une normalisation et une réglementation de la diffusion d'informations sociétales***

#### ***2.2.1.3.1 : les enjeux***

---

Le parallèle entre le reporting comptable et financier et les reportings environnementaux et sociaux domine la littérature académique et professionnelle dans ce domaine ; dans un article consacré à ce sujet, Rob Gray (1995, p. 55) reprend la citation de Neimark sur la comptabilité en remplaçant comptabilité par « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ».

« La comptabilité (ou RSE selon Gray) est partie de l'univers symbolique du langage des signes des normes et des croyances, des perceptions et des valeurs par lesquelles les institutions se définissent elles-mêmes et construisent leurs relations avec les autres ; elle rationalise et légitimise leur pouvoir et maintient la confiance » (Neimark, 1992, p. 100).

Pour répondre aux besoins des utilisateurs (investisseurs ou autres parties prenantes), les comptabilités ont été normalisées. Même si ses acteurs et son champ varient d'un pays à un autre, cette normalisation définit des principes et règles communs, une terminologie et un contenu commun pour les documents de synthèse. Elle permet un langage commun, une comparaison dans le temps et entre diverses entreprises. La loi ou les autorités de régulation impose la publication de certaines informations comptables pour les actionnaires des sociétés cotées, pour l'administration, pour les salariés.

Rappelons que la normalisation comptable oblige les entreprises à constituer des provisions pour risques du fait des obligations implicites liées à la pollution, et à la réglementation, et aux engagements de leur politique environnementale<sup>13</sup>. Les engagements et déclarations de politique environnementale, point clé de tout système de management environnemental trouvent, au travers des exigences comptables, une force opératoire importante : si les engagements ont créé chez les tiers une attente, elle doit prévoir les charges correspondantes à sa responsabilité dans son résultat. Cette obligation pourrait être de nature à freiner l’affichage des engagements, mais les normes de reporting et de management environnemental, l’évaluation des performances et la loi<sup>14</sup> font des engagements un point incontournable ; on peut donc penser que l’intégration d’une obligation comptable dans une attente sociétale permettra des progrès sur l’information diffusée et sur les stratégies.

Si, au delà des risques déjà encourus, les utilisateurs recherchent une information plus globale (rapports sociétaux), ils ont besoin que celle-ci soit pertinente et fiable. La normalisation dans ce domaine devra répondre aux questions suivantes : qui a la légitimité pour établir une normalisation acceptée ? quel est le champ et la forme de cette normalisation : principes, lignes directrices ou contenu détaillé précis ?

Faut-il réglementer et jusqu’où ? Simple obligation de publier ou définition d’un contenu obligatoire ? Les manipulations et les freins à la publication volontaire soulignés précédemment sont dénoncés par les parties prenantes : l’information a une valeur sociale et des pressions politiques vont s’exercer pour obliger les entreprises à publier un certain nombre d’informations ; les lois et règlements résultent d’un équilibre entre ceux qui bénéficient des informations et ceux qui en subissent les coûts (Watts et Zimmerman, 1986).

Les institutions politiques relaient les attentes sociales sous forme d’incitation ou de lois. La Commission des Communautés Européennes propose au Conseil d’améliorer la communication et de mobiliser les citoyens et les entreprises notamment en invitant toutes les sociétés cotées d’au moins 500 personnes à mesurer et publier leurs résultats par rapport à certains critères économiques, environnementaux et sociaux (en se référant aux critères de l’OCDE<sup>15</sup>). Comme nous l’avons déjà mentionné, l’obligation de publication d’un rapport existe en Finlande, aux Pays-Bas, en Suède, au Danemark, et en Norvège ; un projet est à l’étude au Royaume Uni et en France l’article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques demande aux sociétés cotées d’élaborer un rapport environnemental et social<sup>16</sup>.

---

13 Selon la norme IAS 37 :... « Ainsi, le fait de causer des dommages à l’environnement deviendra un fait générateur d’obligation dès lors (...) que l’entreprise acceptera publiquement l’engagement d’y remédier ».

14 cf. les dispositions du décret d’application de l’article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques.

15 Communication de la Commission : « Développement durable en Europe : Stratégie de l’UE en faveur du développement durable », proposition au conseil européen de Göteborg, 15/5/2001.

En l'absence de référentiel accepté, il semble que l'obligation ne peut porter que sur des lignes directrices assez générales.

Le projet de décret portant sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques prévoit que le rapport du CA ou du directoire doit être accompagné de données chiffrées ou qualitatives relatives aux objectifs, à leur réalisation ou à leur non réalisation, aux actions correctrices...

Les principaux domaines couverts sont relatifs :

- à la politique de l'emploi
- à l'impact territorial en matière de développement régional (importance de la sous-traitance, respect des conventions de l'OIT, lutte contre la corruption...)
- aux exigences et objectifs, pour l'entreprise et ses filiales dans le domaine de la sécurité environnementale et sanitaire

L'opposition de nombreuses entreprises à une réglementation précise est forte ; la normalisation "de fait" liée à la contrainte mimétique est présentée comme suffisante. Quelle que soit la nature de la contrainte institutionnelle, le rôle de régulation sociale de l'information publiée ne jouera que si il y a un changement dans la structure de gouvernance et si les parties prenantes disposent d'un pouvoir dans le processus de définition des informations publiées et de suivi de ces performances.

#### ***2.2.1.3.2 : Les tentatives de normalisation du reporting : exemple de la GRI***

---

Pour répondre au besoin de normalisation, de nombreuses initiatives ont cherché à définir des lignes directrices, des contenus, voire des principes d'élaboration ; parmi elles on peut citer dans la chimie les normes du CEFIC (Europe) ou « *Responsible Care* » (international), le modèle de reporting du CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le PNUE.

La plus aboutie semble à ce jour la GRI (*Global Reporting Initiative*), démarche de normalisation internationale, dont l'enjeu est non seulement la crédibilisation auprès des parties prenantes du reporting « de développement durable », mais aussi un outil de reporting interne destiné aux décideurs au sein de l'entreprise. Actuellement dans une première phase d'expérimentation (jusqu'en 2002) la GRI se propose de poser les lignes directrices, principes et contenu des rapports dits de développement durables<sup>17</sup>.

La GRI se coule dans le modèle anglo-saxon de normalisation, en s'inscrivant dans un cadre conceptuel ; elle peut-être analysée sous l'angle des principes retenus et de ses acteurs.

---

16 « ... le rapport indique également la manière dont la société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité.

Un décret en conseil d'Etat précise la liste des informations requises dans ce cadre. »

Pour les sociétés admises au premier marché, l'article.. prend effet à compter de la publication du rapport annuel 2001.

Pour les autres sociétés, l'article.. prend effet à compte de la publication du rapport annuel 2002

17 Le détail de ces lignes directrices peut être consulté sur [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### 2.2.1.3.2.a Cadre conceptuel et principes : vers des « GASAP » (Generally Accepted Social Accounting Principles)

Les contradictions et les difficultés de mise en œuvre des principes comptables ont été largement soulignées ; elles sont amplifiées quand on élargit leur champ d'application au

	<b>Principes et cadre comptables (IASB)</b>	<b>GRI</b>
Destinataires des informations	Les parties prenantes, mais les investisseurs sont privilégiés	« dialogue avec les parties prenantes internes et externes »
Contenu	Le contenu des états de synthèse est globalement défini	Un cadre est défini, mais la démarche peut être progressive ; apprentissage : dialogue avec les parties prenantes sur les indicateurs (cf. principe de l'importance)
<b>Principes</b>		
Entité	L'entreprise est une « entité » : problème de frontière ou de périmètre pour les groupes	Libre mais doit être défini : Site société ou groupe mais le périmètre du reporting financier peut être inadéquat pour le reporting sociétal
Période	Régulière, plutôt annuel ; rattachement des faits comptables à une période	Les impacts doivent être signalés dans la période où ils ont été identifiés : difficulté de connaissance des impacts. Publication plutôt annuelle ou en continu sur le net
Continuité	Entreprise en situation de continuité « en avenir prévisible »	Idem mais extension des risques aux impacts futurs, à l'évolution probable de la législation
Permanence des méthodes	Modes d'évaluation et de présentation des comptes doivent être maintenus et tout changement signalé et justifié	Il faut indiquer dans le rapport les reprises d'informations déjà publiées diffusées antérieurement avec les raisons de ces modifications : changement dans les méthodes de mesure, d'activité, de périmètre
Valorisation monétaire	Partie double Coût historique ou réévalué ou juste valeur	N/A
Prudence	Prudence par rapport aux créanciers ou aux investisseurs	Démarche basée sur le cycle de vie ; montrer les effets positifs et négatifs de leurs activités pour tous les stakeholders ! Les progrès ne sont pas annoncés de façon abusive
Importance relative	Exhaustivité, dans le cadre d'un système comptable donné, mais importance relative selon les utilisateurs (notion de seuil de signification et de coût d'obtention )	Exhaustivité : tous les points listés dans le contenu du rapport doivent être renseignés ou leur absence doit être justifiée ; difficulté d'apprécier l'importance d'un impact (pour qui ?) ; effets directs et indirects

Prééminence de la réalité sur l'apparence	Vision économique privilégiée par rapport aux aspects juridiques	Informations à communiquer sur la double base de la législation et du dialogue avec les parties prenantes
<b>Qualité de l'information</b>		
Pertinence	Informations utiles pour les utilisateurs : valeur prédictive et rétrospective	Sollicitation des parties prenantes pour connaître les informations utiles
Fiabilité et vérifiabilité	Vérifiables (et auditable), neutres (sincères), fidèles.	Validité des descriptions, informations présentées avec leur base, sans omission d'une question controversée, exhaustivité. Il faut préciser les méthodes de compilations. Les informations doivent pouvoir être contrôlées par un organisme indépendant
Intelligibilité	Compréhensible immédiatement par les utilisateurs ayant une raisonnable de la comptabilité	Difficultés accrues due à la multiplicité des parties prenantes ; nécessité d'une approche pédagogique, d'une définition des termes (glossaire) et des règles de conversion d'unités.
Comparabilité	Dans l'espace (normalisation) et dans le temps	Informations sur les période antérieures doivent être communiquées (2 années précédentes + objectifs année à venir ; définir des normes sectorielles.

domaine social ou environnemental et quand on multiplie les destinataires de l'information publiée.

J. Richard (2000) pose l'hypothèse que les principes comptables sont produits par les modes de gouvernance et fonction des objectifs assignés à la comptabilité. La GRI présente un reporting destiné à tous les stakeholders, s'inscrivant dans une logique de transparence et « d'accountability », c'est à dire voulant rendre des comptes à des acteurs concernés par les décisions de l'entreprise.

Les domaines sont précisément définis, mais les indicateurs restent à élaborer ; le principe du dialogue avec les parties prenantes peut se révéler difficile à mettre en œuvre car il restera à définir qui sont les interlocuteurs dans ce cadre : syndicats, ONG, représentant de la société civile, agences de notation, fonds d'investissements... la diversité des attentes ne peut se résoudre que par une multiplication des informations qui nuirait certainement à l'intelligibilité et à la pertinence globale du rapport. D'autre part la représentation qualitative des processus et des résultats suppose des modèles sous-jacents qui sont loin d'avoir le degré de maturité et de robustesse du modèle comptable.

Les impacts environnementaux sur le cycle de vie des produits ne sont pas toujours connus et rendent encore plus difficiles que pour le reporting financier l'application du principe de prudence ou de période. Si le périmètre de consolidation comptable n'est pas toujours facile à définir au regard du principe de réalité, ses contours sont encore plus flous pour le reporting environnemental : quand une entreprise exploite un site par délégation, doit-on faire figurer ce site dans le périmètre du reporting ? où s'arrête la chaîne d'approvisionnement ? Quels sous-traitants intégrer ?

En dépit des difficultés de mise en œuvre, cette amorce de normalisation a le mérite d'être cohérente et de poser quelques lignes directrices qui crédibilise les informations diffusées ; la normalisation de l'information comptable ne s'est élaborée qu'à partir du début du xx<sup>e</sup> siècle. La GRI propose une démarche progressive d'apprentissage afin de construire progressivement un modèle de reporting de développement durable ; si les lignes directrices prévoient la construction des indicateurs avec les parties prenantes, il faudra faire un choix des acteurs mis en scène : les actionnaires, les consommateurs, le personnel, les ONG ?

Le choix d'un seul rapport multi-utilisateurs, répondant aux attentes de tous est irréaliste. Les rapports actuellement publiés sont essentiellement destinés aux investisseurs, aux actionnaires et aux médias ; la diffusion sur Internet a une audience tout public, mais pour les entreprises publiant actuellement un rapport, le mode de gouvernance est essentiellement actionnarial et il conditionne le contenu des rapports. Il est cependant possible d'envisager des rapports ciblés sur d'autres groupes, notamment dans le cadre de stratégie « défensive » en réponse à un déficit de légitimité (Antheaume, 2001).

#### ***2.2.1.3.2.b les acteurs de la normalisation***

---

Le consensus sur la nécessité d'une plus grande diffusion d'informations sociétales a conduit à un très grand nombre d'initiatives, de recommandations et de modèles de reporting environnemental ou (et) social, les plus connues étant celles du CERES, du CEFIC et d'ONG comme WBCSD (éco-efficiency), auxquelles il faut ajouter la publication de standards comme AA1000 et divers guides gouvernementaux (danois, hollandais.) Le PNUE a également pour objectif d'améliorer la transparence en matière de politique environnementale des entreprises ; c'est autour du CERES et du PNUE que s'est développée la GRI (1997). Les différentes pratiques, lignes directrices et recommandations présentent des convergences qui peuvent s'analyser comme une « normalisation de fait » (Marcenac, 1999)

La GRI s'inscrit dans une démarche de normalisation hors réglementation ; les principes et normes produites ne seront adoptés que si il y a un consensus sur ces normes et sur la légitimité des acteurs qui les produisent.

Le comité de pilotage de la GRI se présente comme « multi-stakeholders » et international.

Ce comité comprend des représentants des utilisateurs, des entreprises, des professionnels et des Nations unies :

- des représentants de la profession comptable : ACCA (UK), CICA (Canada),
- des organismes de notation sociétale ou de conseil, chargés de promouvoir ces objectifs auprès des investisseurs et des entreprises : CEP, CERES, IRRC (USA), NEF, Sustainability (UK),
- des entreprises comme General Motors (USA) ou ITT Flygt (Suède),
- des ONG impliquées dans la protection de l'environnement : WBCSD, WRI, (USA)
- des organisations colombiennes ou japonaises,
- l'UNEP (United Nations Environmental Programme)

Sur 17 organisations membres de ce comité, 11 viennent des USA ou du Royaume-Uni (aucun représentant français); l'ancrage en Europe continentale est annoncé par les responsables comme indispensable à la pérennité de l'initiative. La F.E.E<sup>18</sup> a participé à l'élaboration des principes de base du point de vue du professionnel comptable.

La démarche s'inscrit dans une approche expérimentale: en juin 2001, 31 entreprises pilotes (dont 4 françaises) vont tester l'avant projet.

Les « professionnels » de la production et de la vérification des rapports de développement durable ne sont pas clairement identifiés. En outre, la question de la mise en application des lignes directrice reste entière.

On peut envisager les contraintes institutionnelles classiques :

- le recours à la loi : l'existence du GRI pourrait permettre l'adoption d'une loi qui s'y réfère; cependant la positions des acteurs du GRI tend plus vers une « normalisation par le marché » pour reprendre l'expression de B. Christophe (2000).
- l'incitation et le mimétisme : l'évaluation des agences de notation et la diffusion des rapports et des « best practices » peut conduire les entreprises à appliquer partiellement la GRI comme norme de reporting. Déclarer que la publication d'un rapport « de développement durable » a été faite en conformité avec les lignes directrices GRI apparaît actuellement comme la volonté de l'entreprise d'accroître symboliquement sa crédibilité.

---

18 F.E.E: Fédération des Experts Comptables Européens

Contrairement à EMAS, les normes ISO 14000 ne comportent pas, actuellement, d'obligation de publications.

### ***2.2.1.3.2.c Le contenu de GRI***

---

Les grandes lignes du contenu s'articulent autour du modèle de management classique :

- 1. Lettre du PDG présentant les éléments clés du rapport*
- 2. Les caractéristiques de l'organisation*
- 3. Résumé des indicateurs clés*
- 4. Vision et stratégie*
- 5. Politique, organisation et système de management*
  - Stratégie et organisation*
  - Système de gestion*
  - Relations avec les parties prenantes*
- 6. Performance*
  - Performances environnementales*
  - Performances économiques*
  - Performances sociales*
  - Indicateurs de performances intégrées*

Les indicateurs proposés au point 6 ne sont qu'indicatifs, et doivent être testés ; le contenu en terme d'indicateurs d'impact ou de processus est, pour l'instant, laissé à l'initiative des entreprises, ce qui limite la qualité de comparabilité dans l'espace.

La présentation des indicateurs doit comprendre les objectifs, l'évolution (sur 2 ans), et le programme d'action.

L'objectif d'une évaluation de la performance globale et intégrée reste actuellement une intention non opératoire.

Le domaine le plus avancé (hormis les performances économiques issues du système d'information comptable et financier) est sans aucun doute celui des performances environnementales ; le domaine social porte une très forte empreinte nord-américaine et ne peut être accepté en tant que tel en Europe, particulièrement en France ; un chantier important doit être entrepris sur ce domaine, si on souhaite que la GRI en France puisse être reconnue et appliquée. Les indicateurs intégrés, soit par rapport à la situation générale du pays, soit intégrant les trois dimensions sont pour l'instant un autre chantier en friche.

### **Une alternative au niveau de la méthode et du contenu :**

Les Amis de la Terre, en partenariat avec l'ADEME, des membres du conseil de l'Ordre des experts comptables et des représentants d'entreprises (Gaz de France, LVMH, Ciments Calcia), à partir de l'étude de 122 rapports et déclarations environnementales proposent les lignes directrices d'un rapport destinés à la communication en direction de la société civile, autres parties prenantes, et les dirigeants; la méthode choisie est la définition de domaine clé et la présentation sur chacun d'eux de pratiques jugées comme satisfaisantes, des points à améliorer : **la faisabilité par l'exemple**.

Cette approche, moins normative, plus flexible est moins ambitieuse que la GRI. Elle peut cependant représenter une étape importante dans la démarche de diffusion de l'information; elle permet une expérimentation plus ouverte, une stratégie émergente de communication environnementale. Par ailleurs, le rapport souligne l'illusion d'un rapport unique répondant aux attentes des divers parties prenantes et suggère un rapport à géométrie variable en fonction des différents publics.

#### ***2.2.1.3.3. d L'audit des rapports de développement durable***

---

Si les lignes directrices de la GRI prévoient une vérification par une tierce partie de l'information diffusée, il reste à définir une norme d'audit: actuellement il ne semble pas y avoir de consensus entre les différents acteurs de la GRI, ni sur le contenu de la vérification, ni sur la méthode, ni sur qui est habilité à effectuer ce contrôle.

Face aux difficultés, il semble que la GRI ne souhaite pas élaborer ses propres normes de vérification

Parallèlement à la GRI, l'IAPC<sup>19</sup> a entamé une réflexion sur une « norme d'expression d'assurance » pour les rapports environnementaux (F. Driehuis, 2001). Quatre points sont étudiés :

- le niveau de connaissance requis est celui des professionnels de l'audit en matière comptable et leur collaboration dans des équipes pluridisciplinaires avec des experts environnementaux ;
- les critères de l'information sont-ils appropriés à l'expression d'une assurance par l'auditeur? permettent-ils une reconnaissance, une mesure et une présentation de l'information ?
- la planification et la conduite de la mission sera comparable à celle de l'audit des états financiers: évaluation du risque et du contrôle interne ;
- quelle est la forme, la structure et le contenu de tels rapports ?

F. Driehuis souligne que « l'on s'attend à ce que le professionnel comptable ne soit pas en mesure d'exprimer une opinion sur "l'image fidèle" du rapport dans son ensemble,

---

<sup>19</sup> International Auditing Practices Committee

mais plutôt des avis circonstanciés sur certaines parties du rapport environnemental ; la raison principale en est l'absence du critère d'exhaustivité. »

L'annexe 3 du nouveau règlement EMAS précise que les informations environnementales publiées dans la déclaration d'une entreprise ne peuvent porter le logo EMAS que si elles ont été validées par un vérificateur comme étant :

- précises et non trompeuses,
- dûment étayées et vérifiables,
- pertinentes et utilisées dans un contexte déterminé,
- représentatives des résultats globaux de l'organisation en matière d'environnement,
- non susceptible d'interprétation erronée,
- significative par rapport à l'impact environnemental global,
- et à condition qu'elles contiennent une référence à la dernière déclaration environnementale.

Le chemin semble encore très long vers une reddition à laquelle on pourrait avoir le même degré de confiance que dans le rapport comptable : l'amorce de réflexion faite sur les rapports environnementaux doit être reprise pour le reporting social notamment. Les chantiers sont nombreux avant de limiter la défiance de nombreux destinataires dans les diffusions d'informations sociétales et de passer de la communication à une reddition fiable.

Mais est-ce l'objectif ? Quel que soit le degré de sophistication de l'instrumentation, il s'agit de la transmission d'une représentation, d'une image qui est interprétée par les utilisateurs en fonction de leurs attentes et des modèles sous-jacents à l'élaboration de l'instrument. Si on rappelle que l'objectif essentiel du reporting est d'une part de permettre un dialogue avec les parties prenantes et d'autre part de développer en interne des systèmes d'informations qui vont élargir le champ des décisions stratégiques, des lignes directrices et des validations partielles constituent un point de départ suffisant ; il ne faut pas oublier par ailleurs que le reporting n'est qu'un instrument et que ce sont les mises en œuvre effectives des stratégies sociétales qui doivent être au cœur du débat ; les certifications des systèmes de management complètent les dispositifs destinés à renforcer la confiance des parties prenantes. Une enquête auprès des groupes locaux des « Amis de la Terre » (2001) montrent que la certification actuelle des rapports ne donne pas plus de crédibilité du fait du manque de règles claires comme c'est le cas pour les labels produits.

Le rapport environnemental ou sociétal est-il le point de départ et d'arrivée du système de management ?

L'enquête menée (cf. 3.1.3) auprès des entreprises publiant un rapport environnemental ou de « développement durable » montre que pour toutes, la publication du rapport a été l'occasion de créer, de développer ou d'améliorer leur système d'informations sociétales internes.

Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises qui ont un bon système de management environnemental et ont de nombreux sites certifiés ISO14000 ne communiquent que très peu sur leur travail: il s'agit moins ici de s'inscrire dans une logique de dédouanement des dirigeants que du besoin d'exemple, de lignes directrices, de références sur « comment faire? ». Il s'agit juste d'un besoin d'instrumentation complémentaire au système de management. Reporting externe et instrumentation interne sont considérés comme indissociables pour assurer un lien fort entre le déclaratif et le réel.

### **2.2.2. Les dispositifs de prévention**

Sous le terme de dispositifs de prévention, nous examinerons les démarches volontaires des entreprises (en liaison éventuelle avec d'autres partenaires) visant à s'assurer une certaine minimisation des risques d'une dégradation des relations avec leurs parties prenantes. Nous passerons successivement en revue les codes de conduite, la certification sociale et ses difficultés, les propositions en matière de labellisation sociale et enfin les enjeux d'une référence internationale des pratiques sociales sous la forme de tentatives de normalisation.

#### ***2.2.2.1. Les codes de conduite***

Depuis une dizaine d'années, des entreprises de taille internationale, en nombre croissant, adoptent des codes de conduite faisant référence aux droits fondamentaux du travail promus par l'Organisation Internationale du Travail. Ce comportement des milieux économiques fut, à l'origine, une réaction à des campagnes de dénonciation de la part d'ONG visant à rendre publiques des pratiques jugées contestables dans le cadre de leurs activités dans des pays en développement.

Désormais l'adoption de codes de conduite est plutôt destinée à prémunir les entreprises face à de telles campagnes en faisant apparaître le souci de la promotion des droits fondamentaux. Ce phénomène s'inscrit donc dans un processus d'autorégulation des acteurs économiques qui n'est pas nouveau mais qui revêt, dans ce cas, une forme spécifique. L'intérêt pour les entreprises est d'anticiper toute initiative des pouvoirs publics et de satisfaire des mouvements de consommateurs et de citoyens qui peuvent y voir une conséquence positive de leur action.

Depuis 1996, plusieurs études ont permis de caractériser l'origine de ces codes, leurs contenus et leurs modes de contrôle. L'origine se trouve la plupart du temps l'entreprise elle-même, mais il existe également des cas de codes élaborés par des syndicats ou des organisations professionnels, ainsi que des codes déterminés par collaboration entre une entreprise et des associations ou des syndicats de salariés.

Les contenus des codes, dont certains font référence aux préconisations d'organisations internationales (OIT, CNUCED, OCDE) portent sur le respect des lois, les pratiques commerciales, les conditions d'emploi et de travail, la protection de l'environnement, la citoyenneté d'entreprise (responsabilité à l'égard de la population environnant le site).

Les méthodes de contrôle sont très diverses et parfois inexistantes. Lorsque les obligations résultant d'un code doivent être respectées par un sous-traitant, l'une des formes de contrôle consiste à effectuer des audits par des équipes internes ou à faire appel à un cabinet d'audit spécialisé. Les contrôles internes sont très critiqués car ils manquent de transparence et d'objectivité. L'audit externe a l'avantage de fournir, a priori, une garantie d'impartialité; les cinq cabinets mondiaux spécialisés (SGS, Bureau Veritas, PWC, ITS et DNV) ont réalisé, en 2000, 20 000 audits de ce type, mais beaucoup d'auditeurs reconnaissent qu'il s'agit d'un travail difficile, notamment en ce qui concerne la vérification des conditions de travail.

Les codes de conduite ont été, en quelque sorte, victimes de leur succès, car leur prolifération au cours de ces dernières années<sup>20</sup> a conduit à obscurcir leur lisibilité et à porter atteinte à leur crédibilité. Des ONG françaises (comme « Artisans du Monde » et « Agir ici ») qui observent depuis 1996 les codes de conduite (en particulier dans les secteurs du textile et des chaussures de sport) émettent d'importantes réserves: beaucoup de codes ne comportent que des principes généraux qui ne permettent pas une mise en œuvre effective et ne favorisent pas un contrôle efficace des engagements. De son côté et à plusieurs reprises, le Bureau International du Travail, tout en reconnaissant la prise de conscience des consommateurs et des entreprises, a souligné les limites des codes de conduite caractérisées par leur hétérogénéité ou leur aspect partiel, leur manque de crédibilité par insuffisance de transparence à l'égard de leur mode de mise en œuvre et de contrôle; il a également mis l'accent sur le fait que les codes ne se concentraient que sur certaines formes d'abus (travail des enfants, discriminations...) en effectuant des choix parmi les 183 conventions adoptées par l'OIT depuis 1979.

Plusieurs études effectuées notamment aux Etats-Unis ont également souligné la superficialité des codes de conduite, leur impact peu important ainsi que le coût parfois élevé des contrôles lorsqu'un fournisseur fait l'objet de plusieurs audits de la part de ses clients.

---

20 Bien qu'il soit difficile de dénombrer exactement le nombre de codes de conduite, étant donné que certaines entreprises ne désirent pas diffuser cette information, le chiffre de 700 était avancé à fin 2000 (*Le Monde*, 31/12/2000)

### *2.2.2.2. Des codes de conduite à la certification sociale*

Cette prolifération et cette diversité des codes de conduite aux formes multiples, la diversité des méthodes d'audit ont amené des organismes anglo-saxons à préconiser une démarche de normalisation afin de rendre plus lisibles et plus fiables les résultats affichés aussi bien par les firmes que par les évaluateurs et donc à proposer une certification sociale selon des normes largement reconnues. La norme SA 8000 (Social Accountability 8000) est précisément une tentative visant à remédier à cette situation en rendant crédibles les politiques « éthiques » d'achat et de sous-traitance par un cabinet d'audit indépendant. Lancée en 1997 par le Council on Economic Priorities, de New York, organisme regroupant des firmes, des ONG et des analystes indépendants, cette norme se veut, d'après ses promoteurs « un standard universel pour les entreprises qui cherchent à garantir les droits élémentaires des travailleurs ».

La norme SA 8000 s'appuie sur le respect de huit conventions de l'OIT<sup>21</sup>, de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant et se situe dans la continuation des normes ISO 9000 d'assurance qualité et des normes ISO 14000 de certification environnementale. L'entreprise qui veut obtenir la certification doit respecter les normes retenues et se soumettre, pour vérification, à un audit de conformité réalisé par un cabinet accrédité par le CEP Accreditation Agency (CEPAA), rebaptisé SAI (Social Accountability International) qui fut créé par le CEP, afin de désigner les organismes habilités à délivrer la certification; ceux-ci sont actuellement au nombre de cinq: SGS-ICS, BVQI, Det Norske Veritas, Intertek Testing Service et Inderwriters Laboratories. L'accréditation est un processus similaire à l'octroi de licence: elle est accordée et renouvelée sur la base d'une compétence avérée pour mener à bien la fonction. Le processus d'audit des firmes candidates à la certification s'inspire de celui de la certification qualité: contrôle des politiques, des procédures et des documentations de la firme et visites de surveillance semestrielles.

L'intérêt d'une telle démarche pour une entreprise donneuse d'ordre est certain: la certification lui assure que le sous-traitant (souvent situé dans un pays du Tiers-monde) exerce son activité en conformité avec les normes sociales minimales définies et garantit (en principe) l'entreprise contre le risque d'une campagne de boycott d'une ONG occidentale. Elle contribue ainsi à conforter la confiance entre le prestataire et le donneur d'ordre. Celui-ci peut même en retirer un avantage compétitif vis-à-vis de ses concurrents en

---

21 Les domaines couverts sont: la sécurité et la santé des travailleurs, le travail des enfants, le travail forcé, les droits d'association et de négociation, la discrimination, les pratiques disciplinaires, la rémunération, les horaires de travail, les systèmes de gestion.

communiquant sur son comportement socialement responsable volontaire. Pour l'entreprise sous-traitante certifiée, l'intérêt réside également dans un avantage concurrentiel : les clients potentiels sont susceptibles de rechercher des prestataires ou des fournisseurs déjà certifiés qui leur assurent la garantie évoquée précédemment et une économie de coûts de contrôle. Sur le plan du management interne, les efforts effectués et la mise en œuvre d'actions correctives pour répondre aux normes peuvent se révéler profitables grâce à l'amélioration des conditions de travail, la réduction des accidents, un meilleur climat social...

Cette démarche ne fait cependant pas l'unanimité et beaucoup de réserves ont été émises notamment en France et dans les pays en développement. Tout d'abord, les réticences à l'égard de SA 8000 proviennent de la considération à l'égard de l'émetteur de la norme : on a reproché au CEPAA de s'être autoproclamé et autolégitimé normalisateur social universel ; la composition de son comité consultatif (dont les critères de sélection sont inconnus) alimente des interrogations dans ce sens, puisque, à côté d'ONG et de la Fédération Internationale des travailleurs du textile, on trouve de grandes firmes (Avon, Otto Versand, Toys "R", Reebok...) qui demandent à leurs fournisseurs de se faire certifier SA 8000 et des cabinets d'audit dont l'un (SGS-ICS) est lui-même accrédité par le CEPAA<sup>22</sup> !

Les auditeurs sociaux francophones, par exemple, regroupés dans l'Institut International de l'Audit Social, n'admettent pas la pression exercée par le SAI (ex-CEPAA) et s'interrogent sur l'opportunité de créer leur propre référentiel. Cette attitude est confortée par une grande méfiance à l'égard d'une norme d'origine anglo-saxonne qui ne prendrait pas en compte la diversité culturelle dans le monde. L'AFNOR fait ainsi valoir que SA 8000 n'est pas une norme internationale élaborée par l'organisme international de normalisation (ISO) mais un référentiel privé élaboré par un organisme privé.

Autre exemple de cette réserve : Promodes fut pendant quelques temps attiré par l'adoption de SA 8000, mais après son rapprochement avec Carrefour, cette idée fut mise en veilleuse et aujourd'hui les firmes françaises de la grande distribution, tout en s'inspirant de la démarche SA 8000, travaillent au sein de leur organisme professionnel (FCD) à l'élaboration de leur propres normes<sup>23</sup>.

### ***2.2.2.3. Les difficultés de la certification sociale***

Le succès très limité de la certification SA 8000<sup>24</sup> s'explique en grande partie par les difficultés de réalisation des audits et leurs défauts de fiabilité. Cette observation n'est pas propre à SA 8000 et s'applique a fortiori aux audits de conformité aux codes de conduite.

---

22 CEPAA aurait reçu en 2001, 1 million de \$ du Département d'Etat américain et 600 000 \$ de la Fondation Ford.

23 Initiative « clause sociale » de la FCD regroupant Auchan, Carrefour, Cora, Monoprix et Système U.

Le témoignage de Dara O'Rourke<sup>25</sup> qui a audité de manière indépendante le travail effectué par des auditeurs de PWC dans trois usines de trois pays différents (Chine, Corée et Indonésie) est édifiant : le nombre impressionnant de manquements relevés fait sérieusement douter de la pertinence des méthodes de contrôle de ces auditeurs.

En ce qui concerne SAI, on remarque tout d'abord que les organismes accrédités sont des bureaux de vérification et non des cabinets d'audit ; hormis PWC, aucun des grands cabinets (dits « big five ») ne s'est encore lancé dans ce type d'audit. Ils se montrent évidemment très intéressés et, compte tenu de l'immense marché potentiel qui s'ouvre dans ce domaine, ils ont commencé à s'y préparer ; néanmoins ils se montrent très prudents, car ils considèrent :

- que le social est beaucoup plus difficile à appréhender que l'environnemental et à fortiori le financier ;
- que les méthodologies ne sont pas au point et qu'ils ne veulent pas risquer leur réputation sur des opérations encore mal maîtrisées ;
- que le lourd investissement nécessaire pour se positionner sur le marché n'est pas encore assuré d'un retour rapide.

La réserve est encore plus importante lorsqu'il s'agit de la norme SA 8000 que beaucoup considèrent comme totalement inexploitable (non « auditable ») et pour laquelle la procédure d'accréditation apparaît trop légère.

La compétence et la manière dont les bureaux de vérification effectuent leur mission d'audit font l'objet de nombreuses critiques et le peu de crédibilité dont elles jouissent dans le domaine contribue à affaiblir la démarche.

Ce point de vue est confirmé par de nombreux témoignages d'acteurs divers. La réalisation de l'audit souffre souvent de nombreuses insuffisances et la procédure elle-même a un côté illusoire ; comment, en effet, évaluer une organisation complexe en quelques heures ou même en quelques jours ? La présentation d'une panoplie complète de procédures par un fournisseur n'évite ni les problèmes ni les incidents. Dans ce cas d'espèce, le processus d'audit se révèle très délicat car il repose sur le sens des mots, leur compréhension et leur interprétation, la signification de ce que doit faire l'auditeur, les grilles d'interprétation dont il dispose. En d'autres termes, à la différence de l'auditeur comptable, l'auditeur social dispose d'une large marge de manœuvre et le résultat de l'audit va dépendre en grande partie de ses compétences et de sa personnalité.

---

24 Moins d'une centaine d'unités de production sont certifiées SA 8000 à travers le monde, dont la moitié en Chine.

25 O' Rourke D., « Monitoring the Monitors: A critique of PricewaterhouseCoopers (PWC) Labor Monitoring », September 2000, MIT, Cambridge, MA, USA.

Malgré toute leur bonne volonté, les auditeurs ne disposent jamais de toutes les compétences requises pour effectuer ce travail : l'offre de formation n'a pas encore permis de produire des experts polyvalents dans des domaines aussi variés que le droit international, le droit du travail, les droits humains, l'économie des pays en développement, l'hygiène et la sécurité, la gestion d'entreprise, le management de la qualité, les méthodes d'audit...<sup>26</sup> La plupart des auditeurs actuels travaillant dans les organismes accrédités SA 8000 sont des auditeurs d'assurance qualité qui sont, certes, compétents dans l'audit de procédures techniques mais qui ne connaissent pas nécessairement toutes les arcanes du domaine des questions sociales, a fortiori dans des pays en développement, qui est beaucoup plus impliquant sur un plan personnel. En fonction de sa sensibilité propre et de son éthique personnelle, l'opinion de l'auditeur privilégiera l'optique locale ou non ; il devra apprécier la perception qu'aura le donneur d'ordre de ce qu'il écrit ainsi que les probables conséquences décisionnelles qui résulteront de la lecture de son rapport. La responsabilité de l'auditeur est donc lourde, son rapport pouvant conduire à la rupture d'un contrat commercial avec toutes les conséquences pour l'emploi local et les auditeurs sont souvent amenés à fermer les yeux sur des faits mineurs pour ne pas inquiéter outre mesure le donneur d'ordre.

Les conditions de réalisation de la mission sont également pleines d'écueils : problèmes de langue, de la compréhension du contexte local (notamment des rapports entre économie formelle et économie informelle), problèmes liés aux conditions des entretiens, de la confiance des interviewés, du temps consacré à ces entretiens, des possibilités de recouper les informations recueillies avec des sources d'information externes à l'entreprise, de rencontrer des ONG et des syndicaux locaux.

Dans un pays comme la Chine, les auditeurs sociaux ont dû supprimer de leur liste d'exigences la norme concernant les droits d'association et de négociation qui aurait empêché toute certification et les ONG font remarquer que des erreurs peuvent survenir (comme par exemple le cas de Lizhan Footwear Factory où les salariés avaient reçu la consigne de mentir au cabinet d'audit)<sup>27</sup>. Mais le fait que deux entreprises aient été « décertifiées » prouve aux yeux de SAI que le « système fonctionne ».

Comme l'écrivait très justement J.-P. Betbèze<sup>28</sup>, nous sommes entrés dans une économie de la certification qui traduit la complexité des opérations et leur interdépendance. Cela conduit à recourir de plus en plus à des « tiers de confiance » qui analysent et pèsent les risques, afin d'en réduire potentiellement l'importance. Il faut donc aussi s'assurer du marché des certificateurs, « puisque la certification vaut autant que son maillon le plus

---

26 Ces matières sont au programme du DESS « Audit social et sociétal » ouvert en novembre 2001 à l'Université Paris 12.

27 « Impact Entreprises » ( la lettre du CFIE), n° 23, avril-mai 2001.

faible ». Or si la certification précise les moyens, elle n'implique pas la qualité du résultat attendu. La légitimité des organismes certificateurs peut également être mise en cause par les rapports de force sur le marché de l'audit de certification : en fonction de la loi de l'offre et de la demande, la demande de certification peut s'avérer à un moment plus faible que l'offre et conduire les organismes à rendre plus laxistes leurs contrôles et plus facile l'attribution de la certification.

La demande elle-même a évolué puisqu'on passe d'audits de conformité qui ont été demandés à l'origine par des syndicats et des Etats à des audits demandés par des investisseurs, voire par des entreprises elles-mêmes. Les problèmes rencontrés à travers les processus de certification se retrouvent en grande partie avec les projets relatifs à la labellisation.

#### ***2.2.2.4. Les propositions relatives à la labellisation***

Un label social est destiné à communiquer des informations sur les conditions sociales de la fabrication d'un produit ou d'une prestation de service. L'idée de promouvoir des labels sociaux attribués à des produits ayant été élaborés dans des conditions respectueuses des droits humains et sociaux n'est évidemment pas une nouveauté puisqu'elle fut imaginée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par des syndicats américains. Elle a repris de l'actualité à partir du constat selon lequel les consommateurs accordaient une importance croissante aux engagements sociaux d'une entreprise et elle fut remise en pratique dans les milieux du commerce équitable (Max Havelaar). Elle apparaît aujourd'hui comme susceptible de garantir le respect de critères sociaux (ou d'autres, tels les critères écologiques).

L'idée est soutenue par un large éventail de forces qui y voient une réponse aux défis de la mondialisation et un substitut possible (comme la certification sociale) à une réglementation imposant des clauses sociales dans les accords commerciaux internationaux. En effet, la perspective de la labellisation sociale concerne aujourd'hui essentiellement des produits d'importation dans les pays développés en provenance de pays en développement. C'est une idée libérale qui découle des principes du « free and fair trade » ; elle vise à substituer à la menace d'une régulation inter-étatique une démarche volontaire par le marché, mise en œuvre par les producteurs eux-mêmes qui en définissent et en maîtrisent tous les aspects, de manière à permettre aux avantages comparatifs de jouer (Siroën, 1999).

L'évaluation de la portée des labels est encore difficile, étant donné leurs manques de transparence méthodologique, de solidité normative et de vérification indépendante.

Venant de la société civile (alors que l'initiative de la certification provient des milieux économiques) la formule a l'avantage d'être une incitation plutôt qu'une sanction et de provoquer une coopération entre les fabricants et les importateurs, ce qui devrait en principe accroître l'efficacité. L'échec de l'éco-label a cependant rendu prudents les éventuels acteurs d'un tel processus. Le BIT qui s'était lancé en 1998 y a renoncé à cause de la pression des employeurs et de certains gouvernements du sud : les inconvénients risquaient de prendre le pas sur les avantages.

Le problème, comme pour tous les systèmes d'étiquetage, est que les critères d'attribution soient correctement définis et contrôlés et que tous les composants/éléments d'un produit satisfassent à ces critères ; or on est bien loin du compte car aucun cabinet ne prendrait aujourd'hui le risque de délivrer un label attestant que le respect des droits est permanent tout le long des filières de sous-traitance et aux différents stades de production, de transport et de commercialisation d'un produit.

Le foisonnement de labels souvent auto-déclarés nuit à leur efficacité et introduit une source de confusion. Les efforts d'une organisation comme Fairtrade Labelling Organizations International (FLOI) consistent à coordonner les initiatives de commerce équitable et à introduire un label international unique. Le gouvernement belge, favorable à leur promotion, a pour projet d'encadrer les labels de manière à les rendre plus lisibles et plus crédibles. Profitant de sa présence à la présidence de l'Union européenne, il a cherché à populariser cette idée auprès des autres membres de l'Union.

Outre les aspects méthodologiques de mise en œuvre, les critiques sur le fond portent essentiellement sur trois points :

- l'impact potentiel est limité (et le restera probablement), les initiatives étant circonscrites à des niches spécifiques du marché de détail ;
- si la labellisation atteint son but, elle devient un objet de marketing : le produit satisfait une clientèle aisée qui se donne ainsi bonne conscience ;
- la labellisation permet aux gouvernements (et aux organisations internationales) de rejeter le problème de la normalisation sociale internationale sur les ONG et les organisations de consommateurs et conduit, de fait, à la privatisation d'un bien public (l'identification de la qualité morale incorporée dans un bien de consommation).

Pour certains qui s'interrogent encore sur l'intérêt de la démarche, celle-ci ne peut pas, de toutes façons, être imposée par les pays développés. Elle suppose une participation des

acteurs du Sud, doit procéder d'une volonté réciproque (définition des critères, des mesures d'accompagnement, des voies d'amélioration) et ne peut prendre tout son sens que dans une articulation avec des politiques de développement.

Le collectif « Ethique sur l'étiquette » qui regroupe plusieurs dizaines d'ONG françaises définit ainsi trois conditions constituant autant d'objectifs à atteindre :

- obligation pour les firmes multinationales européennes de négocier un accord cadre ou un code de conduite avec les organisations syndicales en ce qui concerne leurs activités à l'étranger ;
- étude d'une réglementation des modalités de contrôle des engagements intégrant l'intervention de représentants des salariés ;
- définition à l'échelon national des modalités de délivrance de labels sociaux associant pouvoirs publics, organisations syndicales, ONG et entreprises.

#### ***2.2.2.5. Les enjeux d'une normalisation sociale internationale***

Depuis que les débats sur la responsabilité sociale des entreprises se sont accélérés au cours des deux dernières années, une véritable course de vitesse s'est instaurée concernant la définition de normes sociales internationales entre les milieux économiques privés (entreprises et cabinets de conseils) et les instances gouvernementales et inter-étatiques, avec un net avantage aux premiers, comme nous avons déjà pu le voir avec les référentiels SA 8000 et GRI qui font l'objet d'un lobbying constant et opiniâtre de la part de leurs concepteurs.

L'OCDE avec ses « Principes directeurs à l'intention des firmes multinationales » qui sont « des recommandations que les gouvernements adressent conjointement aux entreprises multinationales » et l'OIT avec sa « Déclaration tripartite concernant les entreprises et la politique sociale », semblent se livrer à une partie de ping-pong à travers les versions révisées respectives de leurs textes, tout en restant spectateurs des innovations en cours.

D'autres organismes internationaux et nationaux de normalisation veulent maintenant tenter de combler leur retard. L'ISO, par l'intermédiaire de son Comité pour la politique en matière de consommation effectue une étude de faisabilité de normes relatives à la responsabilité sociale des entreprises avec création d'un forum électronique ; les premiers résultats ne seront connus que vers la mi-2002.

En France, le Comité d'orientation et de programmation de l'AFNOR a décidé en juin 2001 d'engager des travaux pour l'établissement d'une nouvelle norme (ou d'une série de normes) en matière « d'éthique sociale ». Quatre directions ont été identifiées pour ces travaux :

- les modalités d'étiquetage informatif des produits,
- les informations de reporting en matière d'éthique sociale,
- les outils de management de la responsabilité sociale de l'entreprise,
- la conduite d'un audit social.

L'AFNOR reconnaît la difficulté de normaliser la dimension sociale en Europe étant donné les échelles de valeurs très variées et ne cherche pas à s'engager sur le fond du problème éthique, laissant le soin aux entreprises et à leurs parties prenantes d'avancer ensemble sur ces terrains. La normalisation envisagée concernerait donc seulement les aspects de communication, de contrôle de la communication et de processus. Il s'agit donc d'un type de normalisation proche de celui existant déjà dans les domaines de la qualité et de l'environnement.

En Italie, l'Université libre de Carlo Cattaneo de Castellanza a mis en place un projet dit Q-RES (« Qualita della Responsibilita Etico-sociale ») destiné à produire une norme pour les entreprises sur la responsabilité éthique et sociale, en envisageant de construire un cadre général pour la définir. Financé par KPMG et PWC, ce projet est lié à celui de SIGMA<sup>29</sup> en Grande-Bretagne qui est en train d'élaborer des normes de développement durable pour l'industrie britannique.

Ces démarches semblent arriver assez tardivement et on pourrait assister à un processus comparable à celui qui a prévalu pour la normalisation comptable internationale où un organisme professionnel international (l'IASC)<sup>30</sup>, avec très peu de crédit et de légitimité à l'origine, s'est progressivement imposé sur la scène mondiale, à tel point qu'il est devenu, en quelques années, non seulement la référence incontournable, mais que ses propres normes tendent à supplanter les normes nationales.

La normalisation sociale internationale, dans ses différentes dimensions, se heurtera cependant à des obstacles beaucoup plus complexes : celui qui n'est pas le moindre étant la trop grande impatience des Anglo-saxons à vouloir imposer leur conception des relations sociales du travail. La question si sensible du travail des enfants, par exemple, peut faire l'objet d'un autre traitement que le strict respect formel de la convention n° 138 de l'OIT, comme le fait justement remarquer le Livre vert de la Commission européenne (p. 16).

---

<sup>29</sup> Le projet SIGMA (Sustainability Integrated Guidelines for Management) a été mis en place par les autorités britanniques en partenariat avec, notamment, l'Institute for Social and Ethical Accountability qui développe par ailleurs le standard AA 1000.

<sup>30</sup> Devenu IASB en 2000.



Les dynamiques internes passent par l'intégration de la dimension sociétale au sein des systèmes de management. L'objet de cette partie sera, dans un premier point, d'analyser les principaux dispositifs de pilotage, de diagnostic et d'auto-évaluation proposés aux dirigeants, de présenter quelques expériences, notamment en Suède, et de faire le point des pratiques de management sociétal dans des grands groupes cotés en France et aux USA. Un second point sera plus spécifiquement consacré à l'étude de formes innovantes de l'intervention des salariés en Allemagne

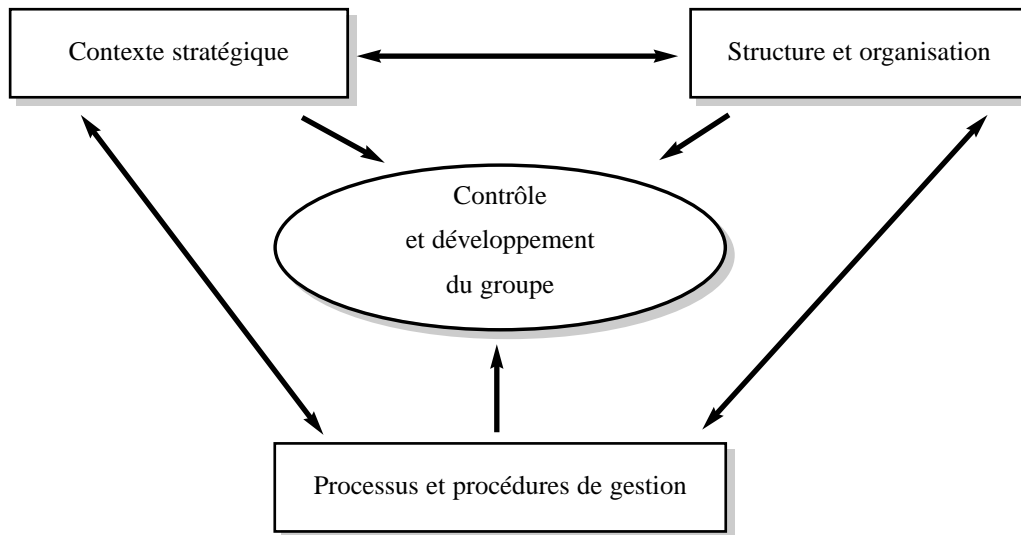
### **3.1. Les systèmes de management de la responsabilité sociétale: de la standardisation des apparences à une ébauche de réelle intégration dans le pilotage**

---

Au delà des objectifs « stratégiques » annoncés, la question du management de la responsabilité sociétale est au cœur des interrogations des dirigeants, des consultants et des organismes d'évaluation. Quels sont les dispositifs de « contrôle » mis en œuvre au sein de l'organisation ? La crédibilité externe et l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passent par la mise en place d'un système de pilotage vers les objectifs environnementaux ou sociaux annoncés. Il s'agit donc, d'une part, de donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes et d'autre part d'opérationnaliser les objectifs sociétaux identifiés comme stratégiques. Au delà du problème de la communication, il y a une vraie interrogation sur l'instrumentation : il s'agit d'élaborer un modèle de management pertinent au regard des axes stratégiques environnementaux ou sociaux et de penser son intégration aux systèmes de contrôle des stratégies économiques.

La question du contrôle organisationnel et de son articulation avec la stratégie est une question théorique largement débattue. Les systèmes de management stratégique des groupes s'articulent autour du schéma suivant : les interactions entre les trois domaines (contexte stratégique, structure de l'organisation, processus et procédures de gestion) constituent la dynamique du système de management.

## ARTICULATION STRATÉGIE-CONTRÔLE (J. P DENIS, 2001)



Dans ce cadre, les stratégies intégrant les attentes des parties prenantes (cf. partie 1) doivent être interrogées relativement à leur impact sur la structure (la mise en place de direction ou comité dédiés), aux modes d'exercice de la responsabilité (répondre de quoi et devant qui), et aux dispositifs de gestion qui conditionnent les zones d'attention et les représentations des acteurs (Weick, 1984). Dans tout système de pilotage décentralisé, ce sont les indicateurs qui signalent les zones d'attention de la direction ; le comportement des décideurs est donc conditionné par la mesure de performance et le système d'information : la mise en place de procédures et d'outils de management sociétal constitue donc une étape indissociable des objectifs stratégiques annoncés ; si la présence de tels dispositifs ne donne pas une assurance totale d'une réelle mise sous tension de l'organisation vers les objectifs environnementaux ou sociaux, leur absence décrédibilise les discours sur les " intentions " de la direction qui seront rapidement dénoncées comme une communication mensongère.

La quasi totalité de la littérature relative aux dispositifs de contrôle est très normative et présente « *the one best way* » pour mettre en place des systèmes de management standard qui serviront de référentiel à une certification par des organismes extérieurs, mais qui sont présentés aussi comme les lignes directrices de systèmes d'évaluation internes des performances sociétales. Dans un premier point nous analyserons les principaux leviers prescrits dans ces systèmes de management standards ; dans un second point, nous présenterons les principaux outils qui se proposent d'intégrer l'ensemble des performances économiques et sociétales : tableaux de bord stratégiques, notamment ceux relatifs au

management du capital intellectuel en Suède, et instruments d'auto-évaluation, notamment le bilan sociétal ; nous exposerons, dans un troisième point, les grandes lignes des systèmes de management « sociétal » observées lors d'une enquête réalisées auprès de grands groupes internationaux déclarant une stratégie sociétale ; et enfin, nous analyserons, dans un quatrième point les limites et les difficultés de la mise en place de ces systèmes et notamment le problème de l'intégration des performances sociétales et économiques.

### **3.1.1 Les modèles du management sociétal**

Comme tout instrument de gestion, les dispositifs proposés s'ancrent dans l'instrumentation déjà utilisée (Berry, 1983). Les systèmes de management de la qualité (fortement diffusés par ISO 9000, EFQM) et de management environnemental (ISO 14000, EMAS) diffusent un modèle « standard » assez homogène dans ses principes, qui s'inscrit dans la droite ligne des systèmes cybernétiques de planification-contrôle et qui influence toute les préconisations et les modèles sous-jacents aux notations et aux auto-diagnostics.

En se référant aux types de contrôle de Ouchi (1979) : contrôle par le marché, contrôle par l'organisation, « la bureaucratie » ( organisation formelle, hiérarchie, procédures, mesure des performances), contrôle par le clan et la culture, on constate que les modèles proposés se présentent comme voulant faire évoluer la culture de l'organisation, mais sont, en fait, des modèles de contrôle administratifs et bureaucratiques privilégiant une standardisation des processus plutôt que des résultats et promouvant une standardisation des « normes » et des règles de comportement (Mintzberg, 1990). Après avoir présenté les caractéristiques communes à l'ensemble des systèmes de management selon « *the one best way* », nous analyserons la démarche AA1000 et la Charte de Copenhague.

#### ***3.1.1.1. La représentation standard du cycle du management sociétal « vertueux » :***

##### ***3.1.1.1.a L'axe Intention – planification- contrôle- amélioration***

---

Ces modèles reposent tous sur l'approche cybernétique classique de la roue de Deming : « Plan –Do- Check – Act » (initialement proposée pour le management de la qualité). Ces étapes constituent l'articulation commune de tous les référentiels de management. Les principaux facteurs en sont :

- le leadership : l'engagement fort de la direction est présenté comme l'élément moteur du système ; il est ressenti par les acteurs internes comme indispensable à une démarche sociétale active ; cet engagement doit être communiqué au sein

de l'organisation par un document écrit et se traduire par la fixation d'objectifs et une allocation de ressources ;

- la planification comporte une identification des domaines d'action, une fixation d'objectifs précis, un système d'information sur les attentes des acteurs et les dispositions législatives ;
- la mise en œuvre mobilise toutes les ressources financières et humaines, et tous les modèles mettent en avant la formation et l'implication du personnel ; l'existence d'un système d'information interne (reporting interne) avec la mise en place d'indicateurs et d'une façon plus générale, de procédures opérationnelles qui assurent la maîtrise des opérations dans le sens des objectifs ;
- Le suivi des résultats et l'audit des procédures conduit à des actions qui permettent une « **amélioration continue** », mot clé de toute la démarche.

L'amélioration continue évite la définition d'un niveau acceptable de performances, elle privilégie l'évolution. S'il est générateur d'un management actif, cet aspect provoque souvent une ambiguïté dans l'affichage de certaines certifications, notamment ISO 14000 ; un site certifié ISO 14000 peut être source d'importantes pollutions ; la certification indique simplement qu'il a mis en place des dispositifs pour améliorer cette situation !!!

Les normes de management relient l'amélioration continue au processus d'apprentissage. La difficulté d'évaluer les impacts des décisions à moyen terme conduit très souvent à **privilégier les approches par les processus et la standardisation des procédures plutôt qu'une mesure des résultats.**

#### 3.1.2.1 b : Le contrôle organisationnel formel : les procédures et les structures

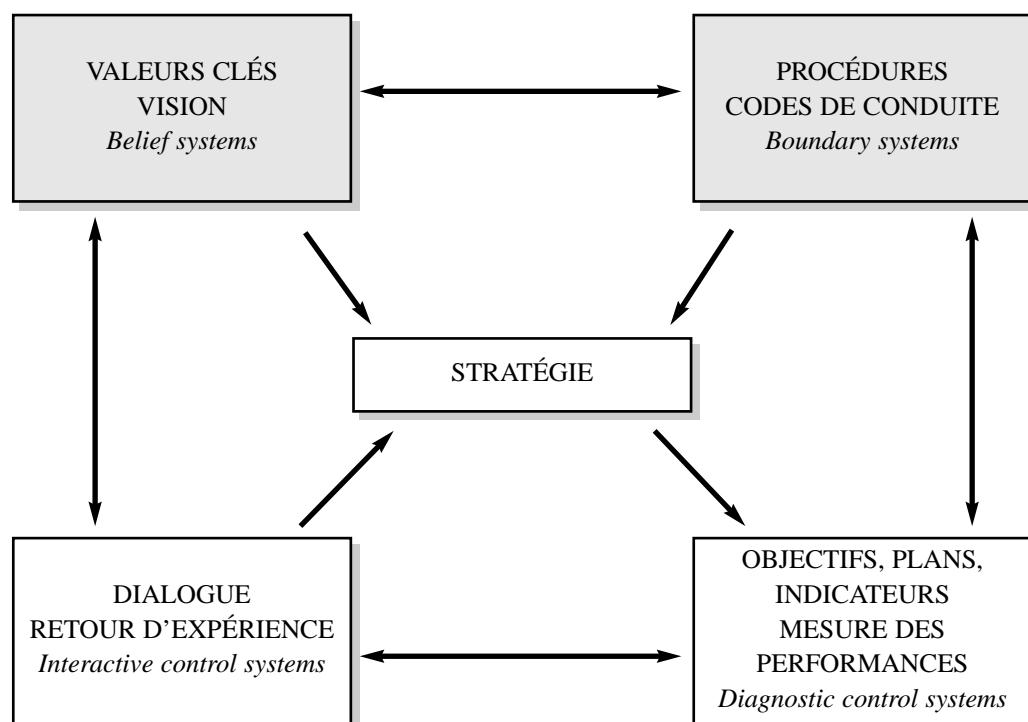
Le contrôle par les procédures : la mise en place de dispositifs de contrôle organisationnel (procédures, codes d'éthique...) fixe les limites aux décisions opérationnelles ; par exemple, les procédures de choix des fournisseurs, d'achats ou d'investissements prévoient l'accord du directeur Hygiène Sécurité Environnement (HSE) ou du Directeur des Relations Humaines (DRH).

Ce système définit le cadre dans lequel les décisions cherchant à maximiser les objectifs économiques et financiers peuvent se prendre ; il fixe des frontières aux choix acceptables, limite ainsi les risques encourus et opérationnalise les objectifs et les valeurs contenues dans les codes de conduites ; les limites à l'autonomie du décideur agissent comme des contraintes qui réduisent le champ des choix économiques. L'existence de telles procédures et d'un audit de leur application est un des points clés de la certification du système de management.

**Les structures :** l'importance de l'engagement d'une entreprise (ou d'un groupe) dans les démarches qualité ou environnement se traduit par la création d'une direction de la qualité, de l'environnement (HSE), en charge de la coordination des actions dans l'ensemble du groupe ; celle-ci est destinataire des reportings internes, chargée d'initier des projets et peut intervenir sur les décisions de la direction. Dans certains groupes la fonction de « déontologue », en charge de la mise en œuvre des codes de bonne conduite, a été créée. Le rattachement de ces responsables aux directions industrielles (notamment pour l'environnement), à la direction de la qualité, à celles des relations humaines, des relations extérieures ou de la communication est révélateur de la conception de leur rôle dans l'organisation.

Les normes de management préconisent toujours l'existence d'un responsable chargé de la mise en œuvre du système. Un « comité d'éthique » ou du développement durable peut également être mis en place, regroupant en général les acteurs de l'environnement, de la communication, des relations humaines et parfois de la qualité.

Le type de pilotage vers les objectifs sociétaux sous-jacent aux « *best practices* » privilégie nettement deux leviers du système de contrôle de Simons (1995) : le système des missions et des valeurs (*Belief systems*) et le système de limites (*Boundary systems*).



D'après R. SIMONS (1995) : *Levers of Control*, p. 159

### *3.1.2.1.c Un système orienté vers la satisfaction des parties prenantes*

---

Dans les référentiels les plus répandus, la satisfaction des parties prenantes primaires, notamment actionnaires, clients et personnel doivent être intégrées au processus de pilotage. Le système d'information devrait assurer une veille sur des indicateurs de motivation ou de satisfaction ; les résultats sont obtenus sur la base d'enquêtes. La « **transparence** » ressort comme une valeur clé des prescriptions, non seulement envers les actionnaires, mais aussi envers les autres parties prenantes. La diffusion d'informations (reporting externe, cf. 2.2.1) fait donc, à ce titre, partie intégrante du système de management et constitue souvent un facteur de développement du système interne d'informations sociétales.

Le dialogue avec les autres parties prenantes (*interactive control systems*) prend une importance croissante dans les préconisations des modèles de management sociétal. Sont retenus dans ce processus non seulement les parties prenantes primaires mais aussi les acteurs de la société civile, les collectivités, les ONG... Les modèles d'Europe du Nord, tel AA1000 (cf. 3.1.1.2) mais aussi EFQM, insistent sur l'importance et le rôle des parties prenantes dans la définition de la performance, des critères et dans l'appréciation de la qualité des informations publiées, voire l'audit des pratiques.

Les étapes de cette démarche passent par :

- le choix des parties prenantes « mises en scène » et des acteurs pouvant les représenter légitimement ;
- la définition des modalités : réponse à des réactions émanant des acteurs concernés, consultation pour information, confrontation contradictoire et publique direction-ONG, participation à l'élaboration du système d'information, travail en commun sur un projet précis ;
- l'importance de la consultation des parties prenantes dans la définition des stratégies.

La publicité des collaborations entreprise-ONG est souvent ressentie par ces dernières comme une « récupération » pour l'image et est de nature à freiner ce type de démarche.

#### *3.1.1.2. La démarche AA1000 et la Charte de Copenhague : exemple d'une norme intégrée*

*AccountAbility 1000* (AA1000) est une démarche dont l'élaboration est due à l'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), organisme londonien qui trouve ses racines dans la New Economics Foundation, une ONG à caractère professionnel qui fut l'un des premiers organismes à réaliser des audits sociaux à dimension sociétale. Comme le

CEP new-yorkais, l'ISEA est composé de membres venant d'horizons divers, majoritairement du secteur privé : des entreprises privées (environ 35 %), des représentants d'ONG et d'organismes publics (environ 30 %), des consultants privés (environ 20 %) et des représentants des milieux académiques (15 %).

AA1000 se veut une norme englobant l'ensemble des autres normes existantes en matière sociale et environnementale (GRI, SA 8000, EMAS, ISO 14001...), en matière de qualité (EFQM) et en matière financière (IASB). C'est une norme de processus et non de performance qui vise moins à la réalisation d'objectifs absolus qu'à rendre compte de progrès effectués. Elle vient ainsi en complément ou en renforcement des autres normes spécialisées dans le but de garantir la qualité d'un processus vers la responsabilité sociale. L'AA1000 conjugue une base normative (principes) et des normes de processus.

Sa base normative est constituée d'un corps de principes définis par l'ISEA, inspiré directement de l'audit comptable et que l'entreprise auditée s'engage à respecter pour l'ensemble de son processus d'évaluation, d'audit et de reporting (comme le GRI) :

- l'inclusivité : nécessité de prendre en compte les avis et les besoins de toutes les parties prenantes (au sens large) ;
- l'exhaustivité : prise en compte dans le processus de reddition de toutes les zones d'activité appropriées en relation avec la performance sociale et éthique de l'organisation ;
- l'importance relative : prise en compte de toute information significative susceptible d'affecter un ou plusieurs groupes de parties prenantes et leur appréciation de la performance sociale et éthique de l'organisation ;
- la régularité et l'opportunité : besoin d'une action régulière, systématique et en temps voulu du processus de manière à soutenir la prise de décision de l'organisation et de ses parties prenantes ;
- l'assurance de qualité : audit du processus par un auditeur indépendant et compétent visant à en apporter la crédibilité ;
- l'accessibilité : communication appropriée et effective aux parties prenantes ;
- la qualité d'information : comparabilité dans le temps, par rapport aux objectifs ou par étalonnage externe ; fiabilité (présentation conforme à la réalité plutôt que selon les formes juridiques) ; neutralité ; pertinence ; intelligibilité ;
- l'intégration : le processus doit être une part non dissociable de la politique d'entreprise, de ses systèmes et de ses opérations ; il contribue à la connaissance et à l'apprentissage de l'organisation ;
- l'amélioration continue : le processus s'insère lui-même dans des objectifs d'amélioration de l'organisation.

Ainsi l'entreprise est tenue d'entretenir un dialogue effectif avec ses parties prenantes, de publier ses objectifs et d'évaluer ses performances en vue d'une amélioration permanente. Les normes de processus permettent l'évaluation de la qualité et de l'effectivité des procédures mises en place en vue de la réalisation des objectifs fixés. S'appuyant sur les bases normatives, elles sont opérationnalisées au travers d'indicateurs définis à la fois par l'entreprise, par les meilleures pratiques sectorielles et locales ainsi que par l'ISEA. Les thèmes considérés sont le dialogue avec les parties prenantes, l'intégrité, l'éthique commerciale, les conditions de travail et la publication d'informations sociales.

AA1000 définit un modèle de processus à suivre en plusieurs phases pour que l'entreprise puisse répondre aux besoins de ses parties prenantes :

- le planning: engagement de l'organisation dans le processus, définition et révision de ses valeurs, de ses objectifs sociaux et éthiques ;
- la comptabilité: définition de l'étendue du processus, collecte et analyse de l'information, développement des cibles de performance et de plans d'amélioration ;
- l'audit et le reporting : audit externe du processus, reporting auprès des parties prenantes et feedback attendu de leur part.

Les organisations (y compris les prestataires de service et les fournisseurs) sont obligées de se soumettre à un contrôle, mais il n'est pas délivré de certification distinctive.

Cette démarche fut présentée publiquement en novembre 1999, simultanément à la « Charte de Copenhague », document signé par les bureaux danois de trois des « big five » : Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers. Cette « charte », sans faire référence explicitement à AA1000, présente les grandes lignes permettant la mise en œuvre d'une démarche d'audit, en prônant un dialogue avec les parties prenantes de l'organisation et un processus de reporting envers eux.

L'ISEA annonçait en juillet 2001 qu'une petite dizaine d'entreprises étaient engagées dans la démarche (Novo Nordisk, Co-operative Bank,...) et qu'une consultation allait être organisée d'ici avril 2002 afin d'identifier ses avantages et ses inconvénients et d'actualiser les propositions sous l'appellation AA2000<sup>31</sup>.

Indépendamment de la remarquable opération de marketing réalisée par l'ISEA et son chef de file Simon Zadek, qui parviennent toujours depuis plusieurs années à englober dans leur démarche les derniers instruments et méthodes à la mode dans la sphère des techniques

---

31 L'ISEA a finalement renoncé à ce changement de dénomination qui rendait confuse l'image de la norme et a retenu le terme de « AA1000 series » pour les futures préconisations.

managériales, la démarche AA1000 séduit par sa rigueur, la globalité de l'approche et la multi-dimensionnalité des objectifs. En insistant sur un processus de dialogue continu avec les parties prenantes-clés, elle pare la faiblesse fondamentale des audits de certification sociale (modèle SA 8000). En mettant l'accent sur l'intégration des préoccupations sociales et éthiques dès le stade de la conception stratégique et tout le long des opérations des systèmes de management, on peut supposer que la démarche ne restera pas une pièce exogène rapportée dans les processus de décision de l'entreprise.

L'association de trois des plus grands cabinets d'audit internationaux à cette opération a pu laisser penser que le marché allait rapidement se développer sous leur houlette. En fait, là aussi, ils se montrent prudents, tout en prenant date et en engageant seulement un pied après l'autre. Leur rôle vise clairement à crédibiliser la communication des firmes sur ces thèmes. Mais l'absence d'un référentiel extérieur au périmètre audité ne leur permet pas d'aller plus loin que l'apport d'une caution au message diffusé : les indicateurs-clés de performance, tant dans leur détermination que dans leur mode d'évaluation, restent ceux de la firme et ne sont donc pas comparables d'un lieu à l'autre. C'est certainement la raison pour laquelle l'auditeur AA1000 n'a aucune des obligations inhérentes à une certification ou à une labellisation.

Le modèle AA1000 s'inscrit dans la « *triple bottom line* » (Elkington, 1997) et a pour objectif annoncé d'intégrer, dans son évaluation de la performance, les trois dimensions économique, environnementale et sociale. Les systèmes observés actuellement (voir point 3.1.3) sont juxtaposés et n'échangent pratiquement aucune information ; cependant des expériences commencent à se mettre en place pour proposer une instrumentation qui fournissent aux dirigeants une représentation cohérente et synthétique de l'ensemble de sa performance sociétale.

### **3.1.2. Expériences et outils de pilotage et d'auto-diagnostic de la performance sociétale**

Les instruments expérimentés actuellement ont en commun d'avoir une vision large de la responsabilité sociale de l'entreprise et de vouloir se donner les moyens d'effectuer une évaluation par des méthodes intégrant une dimension qualitative et non exclusivement financière. La première phase de la démarche est un diagnostic qui permettra aux dirigeants de disposer d'une représentation de leurs performances sociétales ; cet « état des lieux » peut être établi par un consultant extérieur, mais il peut être le fruit d'une réflexion guidée par des modèles d'auto-diagnostic, comme le bilan sociétal ou le *Danish Social Index* qui seront présentés dans un premier point. Le management des objectifs stratégiques intégrant une

dimension sociétale suppose un système d'informations internes notamment sur les actifs immatériels que constituent les relations avec les parties prenantes ou le capital humain ; tel est notamment le cas d'outils comme le « balanced scorecard », qui propose un pilotage de la performance globale, ou comme les tableaux de bord de suivi du capital intellectuel, expérimentés en Suède, et que nous présenterons dans un second point.

### ***3.1.2.1 Les outils d'auto-évaluation***

Parmi les démarches d'auto-évaluation, des propositions, encore au stade expérimental, visent aussi une amélioration continue. C'est le cas du bilan sociétal et du *Danish Social Index*.

#### ***3.1.2.1.1 Le bilan sociétal***

---

Après avoir présenté ses principales caractéristiques, nous analyserons son originalité par rapport à des instruments voisins et les questions que sa mise en oeuvre a suscitées.

##### ***3.1.2.1.1.a Les caractéristiques de l'instrument***

---

Au début des années 1990, le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale) en fut l'initiateur afin de répondre à une demande croissante de la part de ses adhérents qui souhaitaient disposer d'un instrument permettant d'évaluer les actions réalisées en vue d'assumer la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs partenaires et de leur environnement.

Les membres de cette association qui regroupe des personnes ayant des fonctions de management ou d'animation dans des coopératives, des mutuelles et des associations, se préoccupaient de disposer des moyens pour mesurer la qualité, l'efficacité et l'effectivité des décisions prises à l'égard de leur environnement social et physique ou, au contraire, les effets négatifs que l'entreprise leur fait subir.

La conception de la responsabilité sociale est ainsi appréhendée de manière large : non seulement elle n'est pas limitée aux effets directs sur la proximité immédiate, mais elle dépasse le simple respect des obligations réglementaires et des engagements contractuels. Il s'agit de rendre compte et d'assumer les conséquences de l'ensemble des actes vis-à-vis de l'ensemble des parties concernées par l'entreprise, que celles-ci entretiennent ou non des rapports contractuels avec elle.

Cette exigence correspond au besoin d'apprécier l'adéquation des comportements au regard des valeurs qui sont celles de l'économie sociale, voire de valoriser ce qui fait les

spécificités de ce secteur. Mais cette évaluation ne peut se faire avec les critères et les méthodes habituels du management qui ignorent largement les critères sociaux et environnementaux. Elle suppose donc de changer les « grilles de lecture » à l'aune desquelles on juge la bonne santé de l'entreprise, d'avoir une autre conception de la « performance » et d'identifier les éléments de production et d'échanges envers la société qui ne sont pas répertoriés par les bilans financiers et sociaux usuels.

A l'origine, l'intention sous-jacente était donc de créer un outil spécifique à l'économie sociale qui devait permettre de montrer en quoi les organisations de l'économie sociale (sociétés de personnes) se différencient des entreprises de capitaux tant dans leurs finalités que dans leurs comportements mais l'expérimentation dans d'autres secteurs concurrentiels a montré que l'instrument élaboré est applicable à toute entreprise quel que soit son objet social ou sa structure de capitaux.

D'un point de vue opérationnel, l'objectif est de fournir un instrument d'aide à la décision et à la concertation entre les partenaires de l'organisation. En tant qu'outil d'aide à la décision, c'est un auto-diagnostic descriptif devant permettre de clarifier les finalités et d'améliorer l'efficacité. En tant qu'outil de concertation, c'est un support de dialogue devant favoriser la mobilisation des diverses parties prenantes à l'organisation (sociétaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs...).

La démarche a trouvé son inspiration théorique dans l'approche de « l'économie des conventions » (en référence aux travaux de Boltanski et Thévenot, 1991) et dans son application au domaine de la gestion des organisations (Herreros, Livian, 1994). Elle vise à identifier les différentes logiques d'action ou de justification présentes dans l'organisation et à les rendre présentes, de manière consciente, à et par l'ensemble des acteurs. Ces logiques d'action servent à déterminer les critères d'évaluation à partir desquels seront déclinés des paramètres permettant de trouver des questions ou des indicateurs pertinents.

Neuf domaines de réflexion thématique ont été définis :

- activité et relations clients ;
- gestion économique ;
- anticipation, prospective, innovation ;
- production et organisation du travail ;
- ressources humaines ;
- acteurs internes, citoyens de l'entreprise ;
- environnement humain, social, institutionnel ;
- environnement biophysique ;
- finalités, valeurs, éthique.

Le cadre méthodologique comprend près d'une vingtaine de critères d'appréciation, dont plus de la moitié ne relève pas de la logique industrielle ou marchande des entreprises « classiques », mais relève des logiques civique et domestique, voire « inspirée » (en référence aux différentes « cités » ou « grandeurs » de Boltanski et Thévenot qui caractérisent les grands modèles de légitimité (ou grands principes d'argumentation) servant de référence aux justifications des actions humaines et aux compromis dans les organisations).

Les critères sont définis comme étant les caractères permettant de porter et de légitimer un jugement d'appréciation sur les résultats ou les conséquences d'une action ou d'un ensemble d'actions. Outre le critère classique d'efficacité économique figurent notamment l'activité, la sécurité et la santé, la viabilité, le respect de l'environnement, la citoyenneté locale, la citoyenneté interne, la créativité, l'esthétique, la convivialité, la solidarité, l'employabilité, etc.). A partir des définitions fournies pour chaque critère, des paramètres d'évaluation permettent de décliner les différents critères d'une manière opérationnelle, le paramètre étant défini comme un élément important permettant d'explicitier les caractéristiques essentielles d'un résultat (par exemple : la productivité pour l'efficacité, la rentabilité et la solvabilité pour la viabilité, les maladies professionnelles et les accidents pour la santé et la sécurité). La grille d'indicateurs et de questions croise les neuf domaines thématiques avec les critères d'appréciation pour former une maquette qui comprend environ quatre cent cinquante items.

Une première phase d'expérimentation sous forme de recherche-action a eu lieu entre 1995 et 1997 auprès d'une centaine d'organisations (dont une partie n'appartient pas à l'économie sociale) dans quatre pays européens (France, Belgique, Grande-Bretagne, Espagne). A partir de 1997, la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA) qui regroupe l'ensemble des organisations et des structures relevant de la coopération dans l'agriculture française, intéressée par la démarche du CJDES, produit son propre modèle de bilan sociétal afin d'être plus proche des préoccupations de ses adhérents et des spécificités du monde agricole. Le secteur est en effet particulièrement sensible à une démarche de ce type, étant donné les exigences accrues en matière de maîtrise des risques environnementaux et de sécurité alimentaire qui interpellent directement les entreprises sur leur responsabilité sociétale. Les coopératives agricoles qui sont traditionnellement ancrées dans les territoires ruraux et ont pour vocation de valoriser les ressources locales ont une conscience croissante du fait qu'elles doivent intégrer dans leurs stratégies des réponses aux attentes de leurs partenaires et de leurs adhérents. Elles constituent donc un terrain particulièrement intéressant pour une expérimentation de la démarche qui a commencé en 2001 auprès de 50 coopératives.

L'exploitation des réponses fournies par chaque organisation est ensuite effectuée par un analyste indépendant de l'entreprise, selon une grille de lecture qui met en évidence les points saillants et originaux, c'est-à-dire les éléments positifs de différenciation du point de vue « sociétal » (respecter non seulement les obligations, mais aller au-delà en anticipant, en adoptant de nouveaux comportements, en prenant des initiatives...); corrélativement, les points faibles sont mis en évidence sans complaisance.

Ce travail donne lieu ensuite à une note de synthèse de quelques pages présentée au dirigeant ayant répondu au questionnaire. L'image de son organisation qui lui est ainsi renvoyée fait l'objet d'une première discussion avec l'analyste. Dans un second temps, le document éventuellement révisé peut être soumis aux parties prenantes que le dirigeant estime devoir associer à la démarche de dialogue et de confrontation (administrateurs, certaines catégories de personnel, élus salariés, voire des acteurs extérieurs: fournisseurs ou clients importants, élus communaux, associations locales...). A l'issue de ces discussions, le dirigeant peut être amené à proposer un plan d'action d'amélioration qui aura d'autant plus de chances d'être appliqué que les principaux acteurs auront été associés à la démarche d'évaluation.

#### ***3.1.2.1.1. b L'originalité de l'instrument***

---

Le bilan sociétal, quelle que soit sa version, présente plusieurs originalités qui le différencie d'autres instruments ou méthodes voisines.

- En empruntant son modèle de conception, le bilan sociétal se veut l'héritier et le continuateur du bilan social; mais il s'agit d'une démarche volontaire de la part de l'entreprise, contrairement à l'obligation faite en France aux entreprises d'une certaine taille d'établir un bilan social.
- Le bilan sociétal est en rapport étroit avec la question de la gouvernance d'entreprise conçue dans un sens large: c'est en effet un outil de reddition supplémentaire, de dialogue avec les parties prenantes internes, voire externes de l'entreprise. Vecteur de transparence et de responsabilité (au sens anglo-saxon de *accountability*), il participe d'un mouvement de renforcement des possibilités de contrôle, non seulement des actionnaires (ou sociétaires), mais de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) concernées par les activités de l'entreprise.
- Il diffère des chartes éthiques, des codes de bonne conduite, de la certification sociale (de type SA 8000) qui ne visent généralement qu'à faire respecter les lois et règlements du pays dans lequel la firme (ou ses sous-traitants) exerce(nt) l'activité, ce qui, aux yeux des animateurs de l'économie sociale, ne constitue que la satisfaction

minimale des conditions d'un comportement socialement responsable. En outre, le spectre des questions étudiées est beaucoup plus large et surtout son objet n'est pas d'aboutir à une décision unique (accorder ou non une certification, continuer ou cesser de travailler avec un sous-traitant);

- C'est un instrument d'auto-évaluation qui se différencie des audits sociétaux mises en œuvre par New Economics Foundation (en Grande-Bretagne) ou Hefboom (en Belgique flamande) qui sont des audits de conformité à des procédures que les entreprises se sont elles-mêmes imposées. Il se différencie également des analyses effectuées par des sociétés d'évaluation (tel Centre-Info en Suisse) qui fournissent un diagnostic complètement extérieur à l'entreprise, essentiellement à partir d'informations recueillies de manière externe.
- Même s'il peut donner éventuellement lieu à une notation globale de l'entreprise, le bilan sociétal, dans sa forme actuelle, n'est pas conçu à cette fin : il n'est pas destiné à informer d'éventuels investisseurs et ne correspond pas à un système d'audit externe visant à fournir une notation.
- Sur le plan méthodologique, le bilan sociétal allie :
  - des appréciations qualitatives,
  - des indicateurs chiffrés,
  - des notations sur des paramètres précis.

Il ne recherche pas une notation d'ensemble, en vue de classement, de prix ou d'examen sélectif. Il ne vise pas à fournir une référence de « bonne pratique » (aucune norme de comportement n'est explicitement définie). Il n'est pas non plus destiné à un étalonnage comparatif, mais peut donner lieu au sein d'une même organisation à des comparaisons inter-temporelles.

- Le bilan sociétal va au-delà de la recherche d'une image de marque pour l'entreprise, voire d'un label ou d'une certification. C'est un outil nouveau de management.
  - La plupart des autres dispositifs visent essentiellement à augmenter le capital réputation de l'entreprise sans remettre en cause les modes de gestion (cas par exemple des firmes adhérentes à *Corporate Social Responsibility Europe* dont la préoccupation essentielle est la communication externe ou le cas des fondations d'entreprise qui sont le fruit d'une externalisation de l'activité philanthropique ou de mécénat). Or les modes de gestion usuels ne sont pas neutres : ils induisent des comportements dans l'entreprise qui ne sont généralement pas en adéquation avec la recherche de comportements socialement responsables (par exemple, si le profit ou le retour sur investissement sont les seuls indicateurs de performance sur lesquels les

responsables sont évalués, on ne peut pas attendre d'eux d'avoir des préoccupations sociétales ou environnementales, sauf si celles-ci vont dans le sens d'une économie de coûts) (cf. 3.1.3).

- Le bilan sociétal est un instrument d'aide à la décision qui vise un changement des comportements; l'amélioration des résultats qui en est attendue suppose la prise en considération d'autres critères que ceux d'un contrôle de gestion classique (économie, efficacité, efficience), ces critères étant portés par une pluralité de parties prenantes. Il en résulte généralement des contradictions entre des impératifs ou des orientations apparaissant antagonistes. L'intérêt du bilan sociétal est de rendre transparents ces antagonismes et de montrer de manière explicite les dilemmes, les choix douloureux et les différentes solutions possibles. Il favorise ainsi les négociations, les discussions sur les arbitrages et éclaire les possibilités de compromis entre différentes catégories d'acteurs.
- Le bilan sociétal se différencie d'autres méthodes qui apparaissent proches :
  - il n'est pas un outil de vérification du respect des normes légales, réglementaires et statutaires qui relève par exemple de la révision coopérative ;
  - dans sa philosophie, le bilan sociétal apparaît proche d'autres méthodes (notamment les tableaux de bord sociaux, le contrôle de gestion sociale, les approches socio-économiques de l'ISEOR et surtout les démarches qualité de type EFQM ou ISO 9000 : 2000), mais il s'en distingue puisque c'est une démarche globale intégrant les différents domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise (notamment la protection de l'environnement biophysique) et pas seulement les aspects économiques et sociaux internes ; de même, il n'est pas limité à l'observation des relations avec les parties prenantes primaires.

#### ***3.1.2.1.1. c Les questions en suspens***

---

Au cours des différentes phases d'élaboration et d'expérimentation, beaucoup de questions ont surgi, dont certaines n'ont pas encore trouvé de réponse définitive. La faiblesse la plus importante du bilan sociétal peut apparaître dans l'absence de vérification externe des données et dans le fait que la fiabilité des réponses repose sur la sincérité du dirigeant. Cet aspect qui n'est pas propre à cette démarche est cependant encadré par deux garde-fous :

- puisqu'il s'agit d'un instrument de pilotage pour l'organisation, on peut supposer que la direction de l'entreprise n'a pas intérêt à se leurrer elle-même ;
- les biais éventuellement introduits pourront être corrigés au moment de la restitution de l'image dégagée aux parties prenantes.

La conception même du modèle peut être discutée, puisqu'elle s'appuie sur des critères qui ont été déterminés empiriquement en fonction des préférences et de la représentation de la responsabilité sociale qu'avaient ses initiateurs. Celles-ci reflètent nécessairement un système de valeurs, supposé être représentatif de celui de l'économie sociale. L'application du modèle à des organismes n'épousant pas ces valeurs pourrait donc se révéler inadéquate. L'expérimentation dans des entreprises capitalistes a cependant montré que la grille apparaissait pertinente : dans ce cas, il apparaît cependant que le leadership du dirigeant est déterminant.

Une autre discussion peut porter sur la pertinence des relations établies entre les critères, les paramètres et les indicateurs. L'absence de prise en considération de possibles dépendances et interactions entre les critères peut conduire à mettre en doute la solidité scientifique du dispositif ; sa vocation n'étant pas d'apporter une « mesure exacte », mais plutôt d'amorcer un processus dynamique dans lesquels des acteurs vont s'engager en développant leurs propres logiques, cela rend vain toute prétention à l'objectivité. A cet égard, la question d'une évaluation croisée par des catégories d'acteurs multiples reste ouverte : le CJDES se montre favorable à une telle perspective avec la possibilité d'une réponse spécifique à la grille par les représentants des salariés.

Des interrogations sont apparues sur la nature de l'instrument : conçu comme un outil de gestion, plus particulièrement comme un élément pouvant servir à un tableau de bord de l'entreprise et susceptible de s'intégrer dans son système de contrôle de gestion, il est également appelé à servir d'instrument de dialogue et de concertation ; il présente donc un aspect hybride entre l'instrument interne de gestion et l'instrument externe de reddition. La conséquence pratique concerne essentiellement son évolution dans le temps ; si l'on met l'accent sur l'usage interne pour la prise de décision, la flexibilité sera recherchée : l'instrument sera amené à évoluer en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise et s'éloignera de son cadre d'origine. Au contraire, si l'on met l'accent sur la reddition, avec éventuellement la possibilité de faire des comparaisons (y compris au fil des années au sein d'une même entreprise), le modèle devra conserver une certaine rigidité (une forme standard), au risque (comme pour la comptabilité financière) de mécontenter des utilisateurs multiples qui attendent une satisfaction à leurs besoins spécifiques d'information.

La question du devenir de l'instrument en lien avec son utilisation a beaucoup préoccupé les futurs utilisateurs du bilan sociétal. Une frange importante souhaitait que celui-ci puisse servir à un étalonnage comparatif et/ou à une certification ou à une labellisation. Les initiateurs du projet se sont jusqu'à maintenant toujours opposés à ces perspectives arguant du fait que l'instrument n'avait pas été conçu avec cet objectif. Néanmoins le CFCA envisage, afin de mettre en valeur les spécificités de l'action et du fonctionnement des

coopératives et de renforcer leur légitimité au sein du monde agricole, la possibilité à terme d'une certification. Celle-ci porterait non sur le contenu ou l'impact des actions mais sur le respect des procédures conduisant à l'établissement d'un bilan sociétal; les coopératives agricoles auraient ainsi la possibilité de s'orienter vers un « système de management sociétal », comme il en existe dans le domaine environnemental.

Enfin la dernière question importante a trait à la qualification, au statut et à la déontologie de l'analyste extérieur. Ce métier n'existe pas aujourd'hui, même si l'on peut trouver dans les cabinets conseils des profils qui se rapprochent de l'idéal-type. Quelle formation, pour quels débouchés ? Les professions d'expert-comptable, d'analyste financier, de réviseur coopératif ne sont pas nécessairement les mieux placés pour effectuer ce type de mission. Les auditeurs sociaux et les auditeurs qualité apparaissent a priori plus en phase avec ce type de préoccupation, à condition qu'ils s'adaptent à ces demandes nouvelles et à des champs d'investigation diversifiés.

#### ***3.1.2.1.2 L'indice social danois (Social Danish Index)***

---

Pionnier dans l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises, le Ministère danois des Affaires sociales a publié en 2001 un système d'indicateurs sociaux mis au point avec KPMG et l'institut de recherches sociales, avec le soutien du réseau national des dirigeants d'entreprises. Son but est d'évaluer le degré auquel une entreprise se montre à la hauteur de ses responsabilités sociales. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation permettant à l'entreprise de réfléchir sur son engagement social et sur les résultats qui en découlent.

Applicable à toute entreprise, publique ou privée, la démarche visant à l'établissement de cet indice social peut servir comme instrument de gestion, comme moyen de communication, comme moyen de promotion de la formation ou encore comme moyen de comparaison et d'étalonnage.

Le système qui aboutit à une notation globale est assez sophistiqué. Il comprend 22 thèmes qui couvrent un large champ de gestion des ressources humaines (conditions de recrutement, de licenciements, formation, maladie, employabilité...) et de questions relatives à l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur.

Chacun de ces thèmes est assorti de questions (de 1 à 6 selon les thèmes). Il s'agit donc de noter l'entreprise sur chacune de ces questions de 0 à 100. Il est suggéré que ce travail d'appréciation soit effectué par le comité d'entreprise ou, à défaut, un groupe de 5 à 10 salariés. Des notes moyennes sont calculées par thème à partir des notes des questions de base et des coefficients multiplicateurs viennent pondérer l'importance des questions. Les thèmes sont subdivisés en trois catégories et les notes obtenues par thème sont affectées

d'un coefficient en fonction de la catégorie dont elles relèvent :

- « ce que nous voulons» (20 points),
- « ce que nous faisons» (50 points),
- « ce que nous obtenons» (30 points).

On parvient ainsi à une note moyenne par catégorie et finalement, après pondération à une note globale comprise entre 0 et 100.

Ce système a commencé à être mis en application en 2001 et il n'existe pas encore de retours sur son fonctionnement. Son intérêt réside dans le fait que l'entreprise pourra déceler aisément les points sur lesquels une amélioration est à apporter et elle pourra mesurer facilement son évolution d'année en année. Cependant, comme pour le bilan sociétal, le système apparaît lourd à mettre en place ; en outre, la cotation apparaît compliquée et surtout, les pondérations arbitraires.

### ***3.1.2.2. Expériences et outils d'un pilotage intégré***

Dans un contexte de temps et d'attention limités, les dirigeants prennent leur décision en fonction des informations dont ils disposent et notamment ils les orientent en fonction du système de mesure de performance ; l'instrumentation de gestion joue donc un double rôle : prescripteur de conduite (« technologie invisible » selon l'expression de M. Berry (1983) et signal aux différents acteurs des domaines clés qui focalisent l'attention des dirigeants). Le management de la qualité, de la satisfaction des clients, des ressources humaines a développé des indicateurs non financiers comme instruments d'évaluation de la performance ; l'utilisation de ce type d'indicateurs n'est pas nouvelle, mais, au cours des dernières années, les chercheurs et les praticiens ont mis l'accent sur :

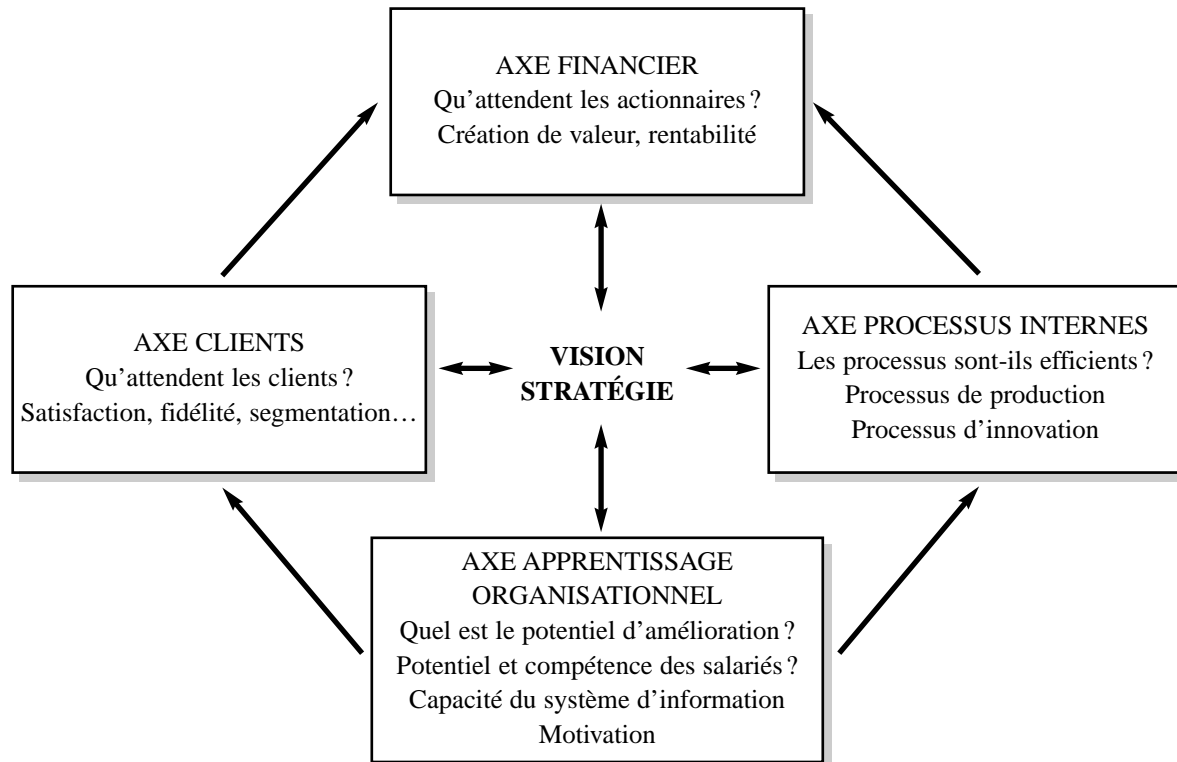
- la cohérence et l'intégration de ces indicateurs dans une information sur la performance globale pour le pilotage de la stratégie ; le modèle du tableau de bord « équilibré » (Balanced Scorecard) présentés par Kaplan et Norton (1998) est le plus connu et peut être décliné en intégrant les performances sociétales ;
- la prise en compte dans la représentation des ressources mobilisées par le firme, à côté du capital financier, du capital intellectuel (Edvinson, Roos et al, 1997) ; ce concept met l'accent sur le personnel comme facteur-clé de la création de valeur à long terme et intègre également les relations avec les autres parties prenantes.

Dans ce point, nous présenterons des exemples d'implantation de cette nouvelle instrumentation de la performance globale, notamment dans les entreprises suédoises, ainsi que quelques extensions de ces modèles proposées par certains consultants.

### 31.2.2.a Du « *Balanced Scorecard* » au « *Sustainability Scorecard* »

L'objectif d'un tableau de bord stratégique intégré est de mettre à la disposition des dirigeants des indicateurs sur les axes clés de la stratégie en amont de la performance financière et d'en assurer la cohérence. Le modèle de Kaplan et Norton du tableau de bord équilibré<sup>32</sup> est actuellement le cadre d'intégration le plus diffusé; cet instrument est très normatif, mais il a été adapté dans des orientations assez diverses. On retrouve toujours cependant les caractéristiques suivantes: des axes d'égale importance pour le pilotage qui recouvrent les performances financières, les performances à l'égard des clients, les performances des processus internes: production et innovation et l'apprentissage organisationnel (voir schéma ci-dessous); les performances financières ressortent comme les conséquences des décisions sur les facteurs clés des trois autres axes.

#### MODÈLE DE TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ D'APRÈS KAPLAN ET NORTON (1998)



32 Nous traduisons littéralement « *Balanced Scorecard* » par tableau de bord équilibré, bien que la première traduction de l'ouvrage de Kaplan et Norton ait retenu « tableau de bord prospectif » en 1998

Les relations avec les parties prenantes et les stratégies sociétales sont essentiellement réduites aux relations avec les parties prenantes primaires : clients, fournisseurs dans l'axe processus, et salariés, acteurs de l'apprentissage organisationnel.

L'introduction de ce nouvel outil dans l'organisation rencontre, comme cela est souvent le cas, une résistance importante, car il s'agit d'un véritable changement : le passage d'une information segmentée à une information intégrée, l'abandon du « tout financier », la proposition d'une vision plus globale.

### ■ Exemple de mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique dans une entreprise suédoise : ERICSSON DATA<sup>33</sup>

---

De plus en plus d'entreprises suédoises, telles que Skandia, Kappahl, Ericsson, ABB, Telia... commencent à introduire des « Tableaux de Bord Stratégiques ».

Cela répond à plusieurs objectifs :

- trouver les facteurs les plus importants pour la compétitivité à long terme,
- concentrer les efforts sur les objectifs stratégiques,
- avoir un outil réactif de pilotage à tous les niveaux,
- mesurer et encourager les changements,
- partager, à l'intérieur de l'entreprise, des informations sur des projets en cours, échanger sur des expériences et savoir faire différents,
- créer des bases de données dont les résultats d'analyses sont utilisés pour :
- se comparer avec d'autres entreprises (benchmarking),
- analyser les informations et les statistiques, sources d'information nécessaires au management pour l'aide à la décision.

Par contre, rares sont les entreprises qui utilisent ces données afin d'informer les investisseurs ou pour des fins commerciales. Même Skandia, qui à une époque a publié des suppléments sur le « Capital Intellectuel » à son bilan annuel, ne le fait plus depuis 1998 – 2000 lors de l'introduction de son Tableau de bord du Capital Intellectuel - « the Navigator » - dans les unités de travail (cf. supra).

Le tableau de bord stratégique d'Ericsson Data est créé sur le modèle de Kaplan et Norton. Il s'appelle « Cockpit Communicateur ». Les domaines choisis sont :

- Finance
- Employés
- Clients
- Processus
- Innovation.

#### **A. La procédure de mise en place**

1. Définir les perspectives (« visions ») et les missions
2. Identifier le « Business Concept » (direction à prendre, satisfaction et besoins des clients, choix de clientèle).
3. Déterminer les objectifs stratégiques pour chaque domaine (finance, employés, clients, processus, innovation)

---

33 Les informations relatives à ces expériences ont été obtenues grâce au concours de Marie Landare.

4. Identifier les facteurs clés de succès

5. Identifier les facteurs sur lesquels focaliser, dans les domaines suivants :

- « Business »
- Employés
- Structure (ressources et organisation)

6. Définir des indicateurs de suivi

7. Elaborer un plan d'action pour chaque domaine

8. Identifier les risques dans chaque domaine

9. Elaborer des plans pour le développement des produits (nouveaux et existants)

Les indicateurs utilisés doivent donner des informations d'une part pour alerter rapidement en cas de « dérives » dans les domaines différents, d'autre part sur les résultats obtenus.

### B. Cadre du tableau de bord stratégique

L'exemple ci-dessous n'est pas exhaustif. En général, chaque domaine a plusieurs perspectives (« visions »), clés de succès, indicateurs et actions.

	<b>Finance</b>	<b>Clients</b>	<b>Processus</b>	<b>Employés</b>	<b>Innovation</b>
<b>Vision</b>	« Business-analyse »	Reconnu comme leader mondial	Utilisation de meilleures pratiques	Etre fier de travailler dans l'entreprise	Niveau mondial pour l'utilisation de NTIC
<b>Clés du succès</b>	Montrer corrélation de valeur	Excellente connaissance des clients	Capable de trouver de nouvelles procédures de travail	Travailler mieux, pas plus	Partenaire attractif pour chercheurs
<b>Indicateurs</b>	% des projets délivrés en temps voulu	Meilleure satisfaction des clients qu'attendue	Nombre de projets en cours	Turn Over moins de x %	Nombre de contact avec des chercheurs innovants
<b>Actions</b>	Prix de marché sur le consulting	Nouvelle image	Etablir de la communication entre unités	GPEC	Investir du temps en NTIC

### c- L'introduction du Cockpit Communicateur

L'utilisation du tableau de bord a commencé en 1997. Le processus a démarré avec des informations écrites et une formation de deux jours pour l'encadrement. Au début, l'utilisation paraissait assez simple pour l'encadrement. Ceux qui ont commencé à créer leur tableau de bord directement après la formation, ont eu un appui de la part d'un groupe d'experts, créé à cette occasion.

Cependant, lorsque le tableau de bord a été créé, beaucoup ont eu des doutes sur son utilisation réelle et ont eu du mal à avoir des réponses adéquates de la part du groupe experts. De plus, le retour de la hiérarchie supérieure sur les données fournies était quasiment nul.

D'autres facteurs ont rendu l'introduction difficile :

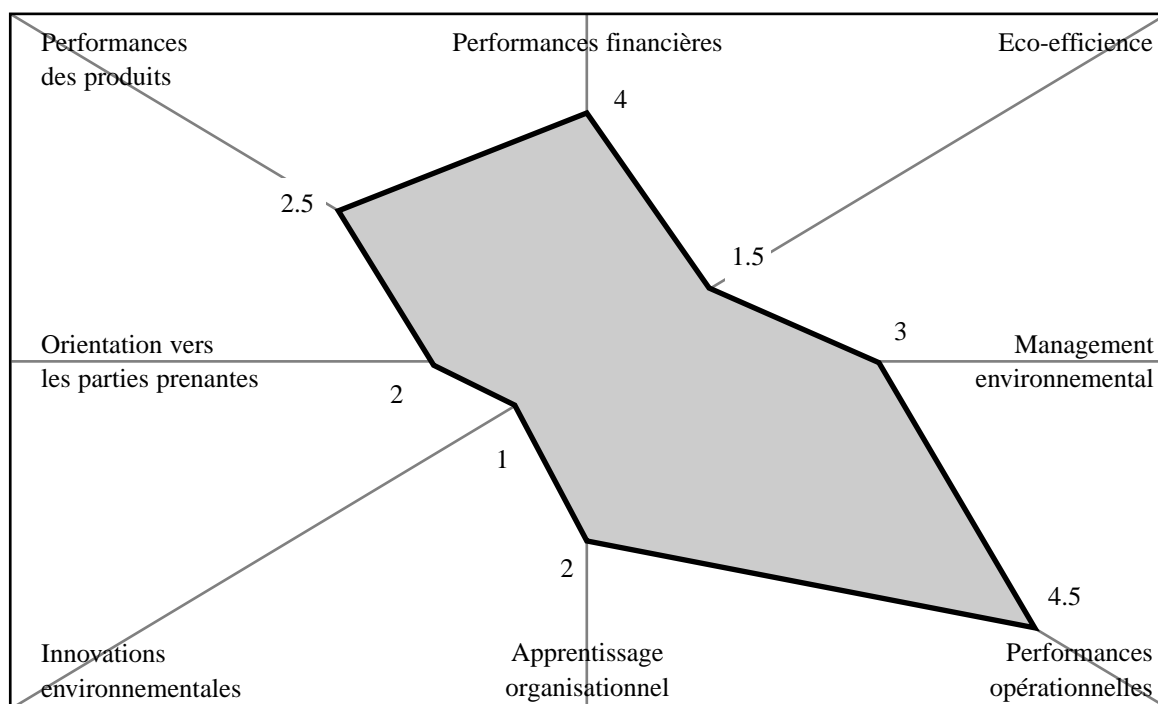
- seul l'encadrement a été destinataire de l'information et de la formation concernant le Cockpit ;
- l'importance du nouvel outil et la différence avec les outils précédents n'ont pas bien été communiqués ;
- le support du groupe experts n'a existé qu'au début ;
- les manuels existants sur l'outil étaient assez théoriques et ne répondaient pas aux difficultés rencontrées ;
- peu d'échanges autour des expériences sur l'outil ont été organisés ;
- aucun suivi sur l'utilisation réelle n'a été réalisé ;
- l'outil informatique n'a pas été assez performant au démarrage ;
- l'entreprise a connu une réorganisation globale importante à la même époque.

Il semble que l'entreprise a eu du mal à faire la relation entre le processus de décisions et le tableau de bord. On peut penser que le cadre et le contenu du tableau de bord ne sont pas adéquats ou sont insuffisamment renseignés. Beaucoup de responsables ont l'impression d'avoir créé un outil « virtuel » qui paraît beau sur le papier mais qui ne sert ni à piloter, ni à communiquer, ni à prendre des décisions.

Cependant, il existe des personnes dans l'entreprise qui ont bien compris l'utilité de cet outil et qui l'utilisent de façon très poussée. L'entreprise a probablement besoin de continuer à développer l'outil mais également d'avoir la confirmation de la part de la direction de son rôle stratégique.

Comme nous l'avons souligné, malgré l'intégration des relations avec les parties prenantes primaires, la vision de « *Balanced scorecard* » reste très économique. Sur cette base, KPMG propose à ses clients un modèle de gestion de la performance intégrée qui comprend un axe développement durable : le « *Sustainability Scorecard* ».

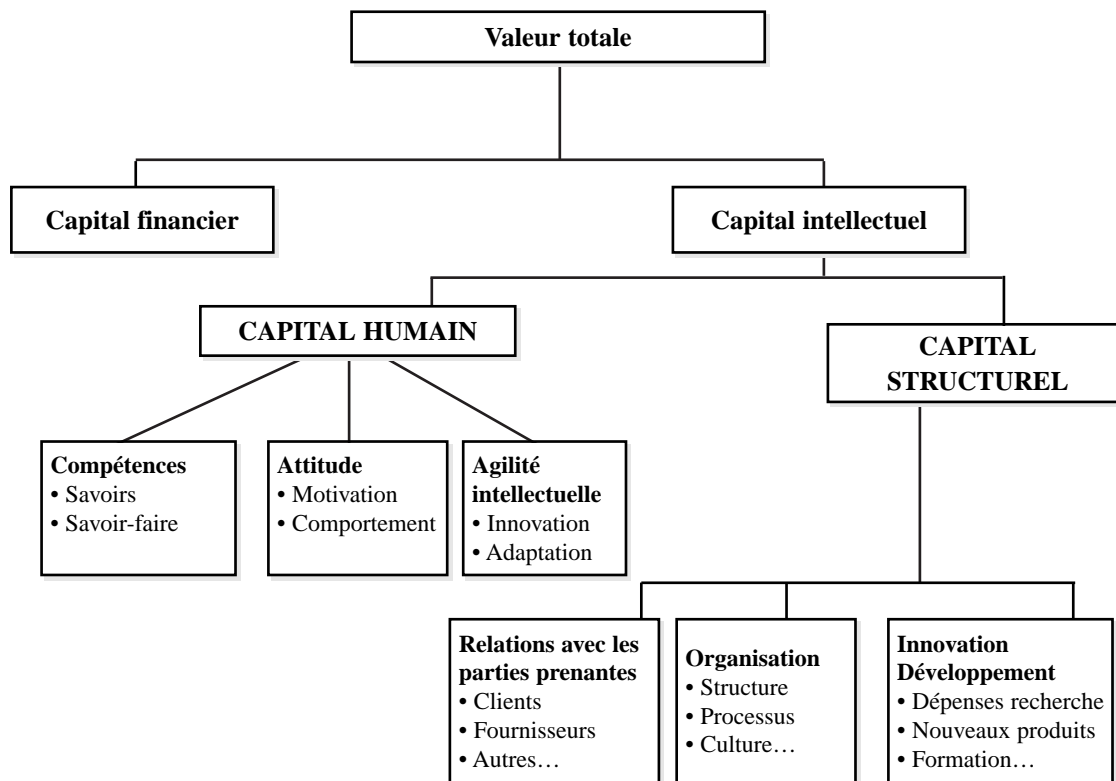
Ce modèle intègre, dans les critères de performances, la prise en compte des parties prenantes, les innovations environnementales, le management environnemental et l'eco-efficience ; il mesure chaque axe selon une note de 1 à 5 qui donne à la direction un profil qui est à rapprocher des objectifs (voir schéma ci-dessous). Destiné à montrer qu'il est possible de concevoir des instruments de pilotage du développement durable, son application reste actuellement limitée au stade de prototype.



D'après le modèle de « *Sustainability Scorecard* » proposé par KPMG

### ***3.1.2.2.b Le capital intellectuel: un concept et une instrumentation intégrant le management des hommes et des relations avec les parties prenantes***

Les économistes ont reconnu depuis longtemps les compétences, l'innovation, la formation comme source fondamentale de la croissance. Les théoriciens des organisations qui se rattachent au Mouvement des Ressources et des Compétences (MRC) recentrent la réflexion stratégique sur les ressources rares de l'entreprise, notamment ses compétences humaines et organisationnelles, c'est à dire son capital intellectuel (Wegmann, 1999).



*D'après « The value distinction tree », Roos et al. (1997)*

Cette approche intègre donc comme facteur de la création de valeur le capital humain et le capital structurel dans lequel figure les relations avec les parties prenantes.

Ce concept a été opérationnalisé dans les entreprises, notamment en Suède, par la construction de tableaux de bord destinés à mettre en évidence le capital humain et structurel comme facteur d'une performance et instrument de pilotage d'une stratégie à long terme.

## ■ Le « Navigateur » de Skandia<sup>34</sup>

---

### *a. Le contexte :*

---

Skandia, société d'assurances, a commencé à développer son Tableau de bord du Capital Intellectuel – « the Navigator » en 1991. Un travail important a été réalisé pour faire connaître ce concept afin d'en susciter l'intérêt. De nombreux séminaires en interne et en externe ont été organisés. Pendant quelques années, Skandia a publié des suppléments sur le « Capital Intellectuel » à son bilan annuel, ce qui a suscité beaucoup d'intérêt. L'objectif était d'une part d'inciter d'autres entreprises à engager la même démarche, d'autre part à faire émerger le besoin en interne. La direction trouvait important que le « Capital Intellectuel » soit perçu comme un outil pertinent, notamment par l'encadrement, car la condition pour avoir un outil puissant et efficace dans ce domaine, est qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise.

L'introduction réelle dans les unités de travail n'a commencé qu'en 1998-1999. Le temps nécessaire à l'introduction dans toutes les unités est estimé à 3 ans. La mise en place a été précédée par le développement d'un intra-net: « the Dolphin Navigator » permettant d'avoir un support informatique. Cette première étape avait été jugée indispensable pour l'opérationnalité de l'outil.

### *b. La procédure de mise en place du « Navigator »*

---

Chaque unité définit sa vision, sa stratégie et ses objectifs pour les différents « capitaux » du Tableau de bord (clients, ressources humaines, processus, recherche & développement, finance).

Ensuite, elle identifie les clés de succès pour atteindre ses objectifs et réussir sa stratégie. Ceci est jugé primordial pour y parvenir.

Enfin, un plan d'action est élaboré, déterminant les activités à réaliser pour atteindre les objectifs. Des indicateurs mesurables et compréhensibles sont identifiés afin de suivre le plan d'action.

### *c. Les objectifs du « Navigator »*

---

Les objectifs énoncés du « Navigator » sont les suivants :

- Avoir un complément aux valeurs financières traditionnelles.
- Introduire des perspectives et dimensions nouvelles pour l'organisation, afin de remplacer les perspectives habituelles (souvent financières). Le « Dolphin Navigator » a ainsi remplacé le budget traditionnel.
- Avoir un outil pour formuler et introduire la stratégie commerciale.
- Focaliser sur les objectifs stratégiques et dynamiques.
- Créer des liens entre la stratégie commerciale et les objectifs généraux.
- Formuler des objectifs dans chaque domaine stratégique (clients, ressources humaines, processus, recherche & développement, finance).
- Avoir un système de communication, d'information et d'apprentissage.
- Avoir une base de données de compétences et de savoir faire.

---

<sup>34</sup> Les informations relatives à ces expériences ont été obtenues grâce au concours de Marie Landare

- Avoir un outil de simulation pour identifier rapidement « où va l'organisation ». Cela permettant d'engager rapidement des corrections en cas de dérive (avant que « ça soit trop tard »).

Chaque unité définit la somme de données à faire figurer dans le « Navigator ». Cependant, il existe « un minimum obligatoire » à rendre pour que le « Navigator » soit un véritable outil de management.

#### *d. L'état actuel :*

---

Aujourd'hui toutes les unités de Skandia ont remplacé le budget traditionnel par le « Navigator ». Certains services sont allés jusqu'au niveau individuel : l'employé et son responsable fixent ensemble les objectifs, les clés de succès et le plan d'action du salarié pour l'année à suivre. Ceci sert ensuite comme base de discussion lors de l'entretien annuel. L'objectif à terme, est de créer un système de prime lié à « Navigator ».

Chaque trimestre, le PDG fait le point avec les responsables d'unité/de filiale sur l'avancement de leur plan d'action.

Ce suivi est jugé primordial par l'ensemble des collaborateurs qui y voient un réel processus d'élaboration et de suivi de la réalisation des plans d'action.

#### *e. L'évaluation :*

---

Des enquêtes internes seront réalisées régulièrement. Elles seront basées sur les mêmes critères figurant dans le « Navigator ». Une enquête réalisée cette année, en comparaison d'une enquête réalisée au démarrage, montre que :

- les objectifs et la stratégie de Skandia sont bien connus à tous les niveaux de l'entreprise aujourd'hui, contrairement au démarrage où ceux-ci étaient perçus comme très flous par les salariés,
- les membres de l'encadrement sont plus perçus comme des vrais « managers » qui assurent le pilotage de l'entreprise à tous les niveaux,
- le retour du management sur les actions, les projets, la communication etc... est plus précis et clair.

Ces expériences de pilotage d'une performance globale orientées vers le capital intellectuel et les relations avec les parties prenantes, montrent que les dirigeants peuvent disposer d'une instrumentation intégrant certains aspects de la « triple bottom line ». Cependant, ces expériences ne sont le fait que de quelques entreprises pro-actives et elles sont difficiles à implanter en raison de la prégnance de la culture financière du management ; c'est ce qui ressort de l'enquête sur les pratiques du management sociétal auprès de grands groupes.

### **3.1.3 Analyse des pratiques de management sociétal dans quelques grands groupes cotés en France et aux USA**

#### ***3.1.3.1 L'enquête***

Nous avons conduit une enquête exploratoire destinée à analyser les diverses pratiques de pilotage des performances environnementales, sociales ou sociétales, et le problème de leur d'intégration dans les systèmes de management économiques et financiers.

Les entreprises ciblées ont été des grands groupes implantés à l'international, cotés pour la plupart d'entre eux (faisant partie du CAC 40 ou du Dow Jones) et ayant communiqué sur la prise en compte d'objectifs environnementaux ou sociaux dans leur stratégie notamment, par la publication d'un rapport environnemental ou de développement durable, par l'adhésion publique à des principes tels que le Global Compact, les principes du CERES, par l'obtention de prix et de récompense dans ce domaine, par la participation à diverses initiatives tendant à promouvoir les instruments d'un management sociétal (GRI...) .

L'objet général de l'enquête était de voir comment les groupes étudiés mettaient en œuvre, dans leur système de management, les objectifs de responsabilités sociales et quelles étaient les difficultés rencontrées et les questions en cours ?

Le nombre d'entreprises correspondant à la définition de la cible est relativement faible, notamment en France : nous avons ciblé 28 groupes français et 20 groupes aux USA ; la méthodologie a été celle d'un questionnaire détaillé envoyé et des entretiens de 2 heures et demie environ avec des responsables du management sociétal (environnemental, DRH, responsable du développement durable) de certaines entreprises ayant répondu ou d'autres acceptant l'entretien mais ne souhaitant pas s'engager sur un questionnaire écrit.

Le questionnaire a pour trame l'articulation stratégie-structure-instrumentation du pilotage avec notamment l'intégration du management sociétal avec le management comptable et financier ; les domaines d'exercice de la responsabilité sociétale étudiés concernent : l'environnement naturel, les conditions de travail, la formation et le développement des hommes au delà des obligations légales, la société civile.

Quatre groupes américains et huit groupes français ont répondu aux questionnaires. Les résultats les plus caractéristiques sont présentés dans le paragraphe suivant.

### *3.1.3.2. Caractéristiques générales de la stratégie et des dispositifs mis en œuvre*

**La stratégie.** Les avantages attendus d'une stratégie environnementale ou sociale sont en priorité un renforcement de l'image de marque et de la réputation ; pour les groupes français, cela s'accompagne d'une recherche d'attractivité pour le personnel, alors que pour les quatre groupes américains ayant répondu le bénéfice le plus important est l'avantage concurrentiel ; il faut noter que si « être attractif pour un fonds d'investissements éthiques » n'est pas une priorité, améliorer sa notation sociétale est l'un des objectifs soulignés par les groupes français.

Toutes les entreprises interrogées sauf une (aux USA) estiment que, pour leur groupe, les stratégies environnementales et sociales et la diffusion d'informations relatives à ces problèmes vont prendre beaucoup plus d'importance dans les deux années à venir.

Parmi les domaines étudiés, ce sont les problèmes environnementaux et ceux relatifs au personnel qui ont le plus d'importance lorsque la direction définit sa stratégie et identifie de nouvelles opportunités ; les attentes de la société civile sont en retrait dans ce processus de décision.

**Les structures.** Toutes les entreprises interrogées ont un responsable en charge de l'environnement ; selon les métiers celui-ci assure aussi l'hygiène-sécurité ou la qualité. On voit se mettre en place des missions ou des directions du « développement durable » qui se rattachent soit à la DRH ou à la qualité (notamment dans les activités de services) soit à l'environnement. Le terme « développement durable » fait l'objet d'une récupération dans la communication interne et externe des entreprises ; il est chargé d'une force symbolique importante et le glissement sémantique de la durabilité de la planète à celle de l'entreprise est très présent au niveau du discours.

**Les instruments.** Tous les groupes ont mis en place un reporting interne environnemental ou social, séparé du reporting financier, remontant périodiquement les informations à la direction ad hoc ; la périodicité est, en général, annuelle ou trimestrielle. L'interaction entre reporting interne et diffusion d'informations est soulignée par tous les groupes : la nécessité de diffuser une information environnementale ou sociétale oblige les groupes à développer leur système interne de remontée d'informations ; cependant, certaines informations peuvent être détenues sans que nécessairement cela conduise à les publier.

Le reporting interne constitue un système d'informations et de suivi ; il ne sert que très rarement de base à une évaluation des performances des cadres de direction ou à leur rémunération. Le critère de performance des managers, cité comme le plus important, est soit un indicateur de rentabilité : ROE, ROCE ou EVA, soit un critère de profitabilité :

résultat opérationnel, marges... A l'exception d'un groupe français et d'un groupe américain, les critères de performances environnementales ou sociales n'entrent pas dans l'évaluation des responsables notamment pour le calcul des primes ou des bonus.

L'intégration dans un système d'information et de performance globale des aspects environnementaux sociaux et économiques est exceptionnelle; seuls deux groupes (un en France et l'autre aux USA) font remonter à leur direction un tableau de bord de synthèse (type Balanced Scorecard); dans les autres cas, les informations sont échangées lors des réunions des comités de direction mais les reportings sociétaux ne constituent pas des indicateurs de tableaux de bord de la direction générale.

Le **contrôleur de gestion** dans les groupes français étudiés, **n'est jamais impliqué dans le système de reporting interne environnemental ou sociétal**; les entretiens ont confirmé que le problème se joue actuellement autour d'un clivage organisationnel: d'une part les responsables du système d'information comptable et financier chargés de l'information des actionnaires et du marché, d'autre part les responsables environnementaux, les directeurs des relations humaines qui essayent de contrebalancer le pouvoir des premiers en montrant l'importance de la prise en compte de la responsabilité sociétale pour la pérennité du groupe. L'arbitrage de la direction, ressenti comme déterminant, dépend de l'horizon de ses décisions.

Parmi les domaines de la responsabilité sociétale, la prise en compte de préoccupations environnementales est la plus fréquente.

### *3.1.3.3. Caractéristiques de la stratégie et du management environnemental*

Les stratégies environnementales sont essentiellement centrées sur les économies d'énergie et la réduction des émissions et des impacts; seul un groupe inscrit la conception de produits réduisant les impacts environnementaux sur leur durée d'utilisation comme un axe stratégique important. Le domaine environnemental est le plus instrumentalisé en terme de budget; mais les systèmes de comptabilité environnementale ne sont utilisés que dans un seul des groupes étudiés.

Un reporting interne systématique des performances environnementales à la direction générale est fait au moins une fois par an (tous les trimestres aux USA). Le benchmark interne ou externe est un moyen important dans l'appréciation de performances; moins de la moitié des groupes étudiés a mis au point des procédures formelles pour le choix des investissements ou le choix des fournisseurs, incluant la prise en compte d'objectifs environnementaux.

Tous les groupes publient un rapport environnement ou consacrent une large part de leur rapport annuel aux questions environnementales ; ils disent consulter systématiquement ou régulièrement les parties prenantes sur ces questions.

#### ***3.1.3.4. Les domaines liés aux relations humaines et au personnel***

Comme pour les aspects environnementaux, les systèmes spécifiques d'informations existent et les reportings vers la direction des ressources humaines sont réguliers ; les entretiens ont cependant permis de souligner la difficulté tenant à la mise en place d'un système d'information fiable lorsque le groupe a une grande diversité de ses implantations internationales et donc une grande hétérogénéité des situations et critères d'appréciation ; un travail important de définition d'indicateurs utilisables dans un groupe international reste à faire.

Les premiers constats de cette étude montrent l'importance de la préoccupation autour de l'élaboration de systèmes d'informations internes et externes ; on observe plus une juxtaposition d'objectifs et de dispositifs qu'une intégration des systèmes d'informations à ceux du management de la stratégie économique.

Globalement, la mise en œuvre du modèle présenté au point 1 comporte certaines limites et les pratiques observées suscitent de nombreuses questions.

#### **3.1.4. Limites et questions**

##### ***3.1.4.1. Les limites***

- La mise en œuvre risque de n'être qu'une mise en scène : l'existence de charte, de lettre d'engagement ne sont pas la garantie d'une implication réelle des décideurs ; les dispositifs d'audit interne restent à définir. Meyer et Rowan (1991) (cf.1.2) soulignent le rôle symbolique des structures qui sont faites pour être vues de l'extérieur et éviter des questions sur le fonctionnement réel ; l'existence d'une direction ad hoc est un signal de l'importance du domaine pour le groupe, mais la structure formelle ne renseigne pas sur le pouvoir réel des acteurs. On constate que leurs missions sont souvent centrées sur la « veille » informationnelle et réglementaire, mais qu'ils n'ont pas de réelle influence sur les décisions.
- Si les indicateurs retenus couvrent les différents critères des parties prenantes, ne va-t-on pas vers une multiplication de leur nombre, ce qui, en l'absence de modèle d'interprétation, limite leur pertinence pour le pilotage ; on multiplie souvent les indicateurs pour décrire un aspect qualitatif.

- Le système d'informations non financières peut être très lourd et difficile à fiabiliser, à consolider, notamment dans le cas des filiales à l'étranger (quelle est la signification des indicateurs dans des contextes socialement et économiquement différents?). On peut également noter que l'utilisation de logiciel type ERP ne semble pas être un facteur de flexibilité du système d'informations vers une meilleure mesure de performances sociétales mais au contraire un facteur de rigidité.
- La multiplicité des systèmes de suivis et de reporting internes non financiers (qualité, relations humaines, environnement...) s'ajoute au reporting financier. Les opérationnels sont la cible de demande d'informations non coordonnées, et de pressions non cohérentes; d'autre part la direction reçoit des informations non intégrées dans une approche globale de la performance. A la très faible implication des contrôleurs de gestion dans ces processus de management et de contrôle de développement durable, s'ajoute la difficile cohérence entre les système de mesure de performances financières et non financières; la force des premières rend souvent marginales voire inopérantes les secondes. Comment demander à un responsable qui est évalué sur une rentabilité à court terme des capitaux employés, d'investir à moyen ou long terme sur des équipements réduisant les émissions polluantes au-delà des obligations légales?

#### *3.1.4.b Quelques questions*

---

- Comment intégrer différents systèmes de mesure de performances apparemment contradictoires: notamment comment intégrer un système de contrôle de gestion basé sur la valeur à court terme créée pour l'actionnaire (EVA, ROCE,...) avec des objectifs de développement durable (valeur partenariale à long terme) qui suppose un horizon plus long?
- Faut-il réduire le nombre des indicateurs pour disposer d'un système plus pertinent ou, au contraire conserver la richesse d'un volume important d'indicateurs?
- Comment définir le rôle et l'influence d'une direction du « développement durable» par rapport aux opérationnels, à la direction générale? Quel est le degré de coopération des différents acteurs du contrôle organisationnel (y compris le contrôleur de gestion)?

La réponse à la première question a souvent été trouvée dans la mise en place de procédures et de structures qui fixent des limites à la prise de décision pour s'inscrire dans les objectifs sociétaux de l'organisation et créent les conditions d'une cohérence.

L'existence de structures et de procédures renseigne sur « comment devrait-on faire » plutôt que sur ce qui est effectivement fait. La conformité aux procédures n'est pas le garant d'un résultat, mais limite les risques. Cependant ces dispositifs tendent à alourdir ou rigidifier le fonctionnement de l'organisation.

Les champs de recherche sur une instrumentation du management sociétal restent très largement à défricher.

## 3.2. Les formes innovantes d'intervention des salariés: l'exemple de l'Allemagne

---

Pour illustrer les dynamiques internes aux organisations émanant de la confrontation entre le management et les salariés et leurs représentants, nous avons choisi de présenter une étude consacrée aux formes innovantes d'intervention des salariés en Allemagne, pays dont le modèle de relations professionnelles a souvent servi de référence, voire d'inspiration aux projets d'innovation sociale en France. Cette étude est plus particulièrement centrée sur les formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts pour le travail des comités d'entreprise. Après une rapide présentation de la situation actuelle des comités d'entreprise en Allemagne et quelques remarques méthodologiques concernant l'étude, trois formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts seront présentées :

- les formes innovantes de formation et de soutien dans le contexte de développement organisationnel des syndicats, à partir de deux études de cas : l'une dans la métallurgie, l'autre dans le secteur des mines, de la chimie et de l'énergie ;
- les réseaux d'assistance mutuelle de comités d'entreprise ;
- la mobilisation des savoirs experts en dehors des organisations syndicales.

Enfin, les répercussions sur la représentation salariale au niveau des CE et au niveau des syndicats seront examinées.

Cette étude a été réalisée par Eckhard Heidling, chercheur à l'*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)* de Munich ; la traduction en a été réalisée par Klaus Düll avec la contribution d'Isabelle Giroux. Le titre original de l'étude est : « *Betriebsrat unter Veränderungsdruck – Innovative Formen der Mobilisierung von Expertwissen und ihre Konsequenzen für die Interessenvertretung* ».

### 3.2.1. La situation actuelle des comités d'entreprise: restructuration économique permanente<sup>35</sup>

Dans l'étude réalisée en 1999-2000, il a été observé que les plus grandes exigences auxquelles les membres des comités d'entreprise étaient confrontés concernaient la restructuration de l'entreprise. Ce processus, qui a commencé à prendre de l'ampleur vers la fin des années 1980 et le début des années 1990, s'est accéléré d'une part avec

---

35 Pour faciliter la lecture du texte qui suit, nous conservons l'expression « comité d'entreprise » - ou « CE » - pour « Betriebsrat » bien que ces deux institutions ne soient pas tout à fait comparables, car le statut du " Betriebsrat " est défini par les lois allemandes sur la co-détermination (« Betriebsverfassungsgesetz »). Sur une comparaison franco-allemande de la participation des salariés aux processus de décisions cf. la troisième partie de notre rapport.

l'introduction de la « production allégée » (*lean production*, Womack et al. 1992) et, d'autre part, avec l'aggravation de la crise économique en Allemagne à partir des années 1993-1994. La seconde moitié des années 1990 s'est encore caractérisée par la transformation des liens entre managers et actionnaires, qui axe la gestion de plus en plus sur le court terme et, par là, sur l'ajustement au marché (Sauer, Döhl 1997; Beyer, Müller 1997; Sperling 1997, 1994).

Ces processus de restructuration sont marqués par les divisions des entreprises, le détachement et la décentralisation de départements moins importants mais également par les fusions d'entreprises.

Notre enquête a révélé que les trois objectifs prioritaires du management étaient les suivants :

- Accroître l'efficacité de l'organisation de la production pour rester en compétition sur les marchés mondiaux
- Réaliser de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines
- Réduire les emplois.

En revanche, les représentants des salariés ont à faire face aux conséquences négatives de ces restructurations, en particulier à la réduction du personnel et à l'intensification du travail. L'objectif principal de toutes les mesures à entreprendre vise à la prévention de la fermeture de l'entreprise.

Leurs tâches sont les suivantes :

- Empêcher les suppressions de personnel, mener des plans sociaux en cas de licenciements et préserver les postes à long et moyen terme
- Mettre en place des dispositifs pour faire participer le personnel aux projets de restructuration des entreprises (travail en équipe, aménagement du temps de travail, individualisation des rémunérations, introduction de systèmes visant à augmenter la qualité des produits, introduction de nouveaux systèmes de gestion informatisés, etc.)
- Développer des systèmes de prévision quant à l'évolution de l'entreprise.

### **3.2.2. Questions et remarques méthodologiques**

La question centrale du projet portait sur les moyens mis en œuvre par les CE pour réorganiser leur travail. Pour y répondre, les chercheurs ont posé trois questions plus précises :

- Comment ont-ils mobilisé les connaissances et les expériences ou compétences de tous les représentants du personnel au niveau de l'entreprise ?

- Comment ont-ils organisé la consultation externe d'experts ?
- Quels sont les effets rétroactifs de cette mobilisation de connaissances (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise) sur la politique et l'organisation des comités d'entreprise ? Les thèmes ou les modes de la négociation avec les dirigeants ont-ils changé ?

Les résultats de notre étude sont basés sur des résultats qualitatifs, c'est-à-dire non représentatifs. La plupart des entretiens et études de cas (19) ont été réalisés auprès des CE des branches métallurgie, chimie, banques et assurances, et des syndicats concernés. Des consultants et des experts scientifiques ont également été interrogés. Au total, 38 entretiens ont été réalisés qui reposaient sur des questionnaires structurés et d'une durée d'environ 2 à 3 heures. L'enquête a été complétée par la participation à des séminaires organisés par les syndicats et par l'analyse de documents syndicaux. Les premiers résultats ont été régulièrement présentés devant un groupe de pilotage de la fondation syndicale HBS (Hans-Böckler-Stiftung) lors d'une table ronde composée de scientifiques et de représentants des syndicats. Grâce à ces différents outils méthodologiques, nous sommes arrivés à capter les différentes visions des acteurs et à enrichir les démarches de recherche de nouvelles suggestions.

### **3.2.3. Les formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts**

La demande de savoirs experts et de consultation de la part des membres des CE n'est pas un fait nouveau. Par le passé, cette demande a été couverte par le soutien des syndicats et par les formations qu'ils ont organisées ainsi que par la participation aux réunions de travail. Ces séminaires avaient pour souci de transmettre les connaissances relatives au droit du travail et aux conventions collectives (notamment rémunération et temps de travail, effets négatifs de la rationalisation sur les salariés et protection de la santé). Le soutien des syndicats consistait souvent en un conseil juridique sur les problèmes de co-détermination et de cogestion. À cela s'ajoutait une intervention ponctuelle par les permanents syndicaux sur les aspects de politique sociale dépassant l'entreprise. Cette orientation juridique de la démarche syndicale renforçait les tendances lourdes du système de relations professionnelles en Allemagne, basé sur la règle de droit. Des thèmes élargis touchant à l'ergonomie et à la sociologie du travail ou des questions relevant des sciences de gestion (analyse des bilans) n'ont joué qu'un rôle éphémère.

Les caractéristiques suivantes sont à mettre en évidence dans le modèle allemand des ressources humaines :

- *« Une négociation permanente entre la direction et l'organe représentatif des salariés, donc le "conseil d'entreprise". La négociation a pour objet l'adaptation des conventions collectives aux conditions de l'entreprise, et l'accomplissement d'accords supplémentaires. Au niveau de l'entreprise, les relations professionnelles sont surtout caractérisées par une interaction très étroite entre la convention collective, la loi et les accords d'entreprise, on pourrait même parler d'un amalgame. Cette règle de droit détermine les champs et les objets de la négociation entre la direction et le "conseil d'entreprise", mais la règle elle-même, son application, son interprétation, sont négociées de manière constante.*
- *La présence, minoritaire, de représentants de salariés dans le conseil de surveillance des sociétés de capitaux de plus de 2000 salariés. Bien que l'influence réelle des représentants de salariés soit restreinte, les délibérations dans le conseil de surveillance constituent pour eux une source d'information très importante.*

À cet égard, on remarque plusieurs formes de blocage du dialogue social. Plusieurs grandes entreprises ont utilisé l'instrument de la réorganisation, par exemple l'éclatement d'une organisation en centres de profit. Mais il y a plus. Le climat qui sous-tend le dialogue entre les partenaires sociaux s'est sensiblement refroidi. Confrontées à la volonté des syndicats de vouloir obliger les entreprises à créer des emplois, les associations patronales ont engagé des polémiques sur les coûts salariaux additionnels considérés comme trop élevés et sur la régulation du marché du travail jugé trop rigide. Selon eux, la crise de l'emploi était imputable à ces deux facteurs et non pas à la responsabilité sociale des entreprises qui sont de toute façon assujetties aux contraintes des compétitions internationales. De plus, on peut observer une lente érosion des objets de la négociation au niveau de l'entreprise. Le modèle fordien sur lequel s'est basé le dialogue, est entré en crise car les terrains classiques de la négociation comme les salaires et l'emploi sont bloqués ou se sont carrément effondrés. D'autre part, les syndicats ont du mal à se positionner sur d'autres terrains de négociation comme la réorganisation de l'entreprise, le choix et l'implantation de technologies nouvelles car ceux-ci sont mal définis par les conventions collectives et ont été toujours précaires. Dans beaucoup d'entreprises, le Conseil d'entreprise est sur la défensive, d'autant que les entreprises sont à la recherche de structures participatives, qui rentrent en concurrence directe avec la représentation légale des salariés» (Düll, 1998).

Suite à cette évolution, les représentants du personnel dépendaient de plus en plus de savoirs experts nouveaux et complexes. Depuis le début des années 1990, les thèmes tels que le travail en équipe et la restructuration de l'entreprise – et par conséquent la rémunération, l'aménagement du temps de travail et les réductions de personnel – passaient au premier plan. Il s'agit de plus en plus de scissions d'entreprises, d'outsourcing, de décentralisation ou de fusions d'entreprises, entraînant de nouveaux problèmes d'ordre informatique et d'organisation du travail. À leur suite, la demande des membres du CE s'étend désormais aussi à des compétences d'ordre méthodologique et social (groupe de projet et techniques d'animation de groupes).

Les formes traditionnelles des expertises correspondent de moins en moins à ces nouvelles exigences. L'orientation juridique des formes traditionnelles de soutien et de conseil perdent leur valeur dans la mesure où le terrain de négociation classique est défini par les conventions collectives et où de nouveaux terrains de négociation apparaissent, qui correspondent aux exigences de flexibilité de la part du management (aménagement flexible du temps de travail, décentralisation des responsabilités). Les démarches traditionnelles des représentants du personnel ne correspondent plus aux nouvelles formes d'organisation du travail en équipe ou par projet, auxquelles ils ont difficilement accès.

Depuis les années 1990, on note par ailleurs une série d'évolutions qui restreignent les activités de conseil dans les entreprises. Pour surmonter les difficultés économiques croissantes, on cherche des réponses à deux questions :

- Quelles propositions attrayantes peuvent freiner ou inverser la baisse de syndicalisation ?
- Comment peut-on, par une redéfinition des compétences syndicales, alléger la structure organisationnelle pour utiliser de manière plus efficiente les ressources et éviter des démarches parallèles ?

Cette évolution a conduit à une fusion des antennes syndicales, à une réduction du personnel au sein des organisations syndicales et au risque de voir faiblir le soutien des syndiqués.

Les réponses à ces questions ont modifié les approches, les initiatives et les démarches des syndicats ; ils ont essayé de compenser la perte de compétences ainsi que les lacunes de qualifications et de savoirs experts face aux nouvelles exigences, aux nouvelles problématiques et aux terrains de négociation. Ces mouvements ont été d'autant plus importants que bon nombre de CE bénéficiaient de moins en moins du soutien des syndicats en matière de conception technique et d'organisation du travail. De nouvelles voies de mobilisation du savoir ont conduit à une plus forte entraide entre les membres du CE, à de nouvelles approches des démarches syndicales ou à une demande plus forte de consultation

externe. Dans ce contexte, on observe aussi un changement dans le contenu des formations destinées aux représentants du personnel.

Nous présenterons ensuite les différentes approches des syndicats et démontrerons à l'aide de cas concrets dans quelle mesure la mobilisation du savoir requiert un caractère participatif. Nous distinguerons trois formes :

- Formes innovantes de formation et de soutien dans le contexte des projets de développement des structures organisationnelles des syndicats
- Réseaux de CE
- Mobilisation des savoirs experts en dehors des organisations syndicales

### ***3.2.3.1. Les formes innovantes de formation et de soutien dans le contexte des projets de développement des structures organisationnelles des syndicats***

Les projets de développement organisationnel sont des réponses à des projets de management et constituent des bases futures pour la négociation ; initiatives purement syndicales, ils visent à une plus grande implication des militants dans la réorganisation du fonctionnement des CE<sup>36</sup>. Les initiatives « Politique participative de représentation du personnel » (Syndicat IG Metall – Métallurgie, sidérurgie, industrie électronique) ou encore « Experts dans leur propre domaine » (Syndicat IG BCE – Chimie, énergie, mine) mobilisent le savoir expert des membres des CE et des salariés. Les deux approches sont caractérisées par une interaction particulière entre la formation continue et le conseil.

#### ***3.2.3.1.a Politique participative de représentation du personnel – Le cas IG Metall***

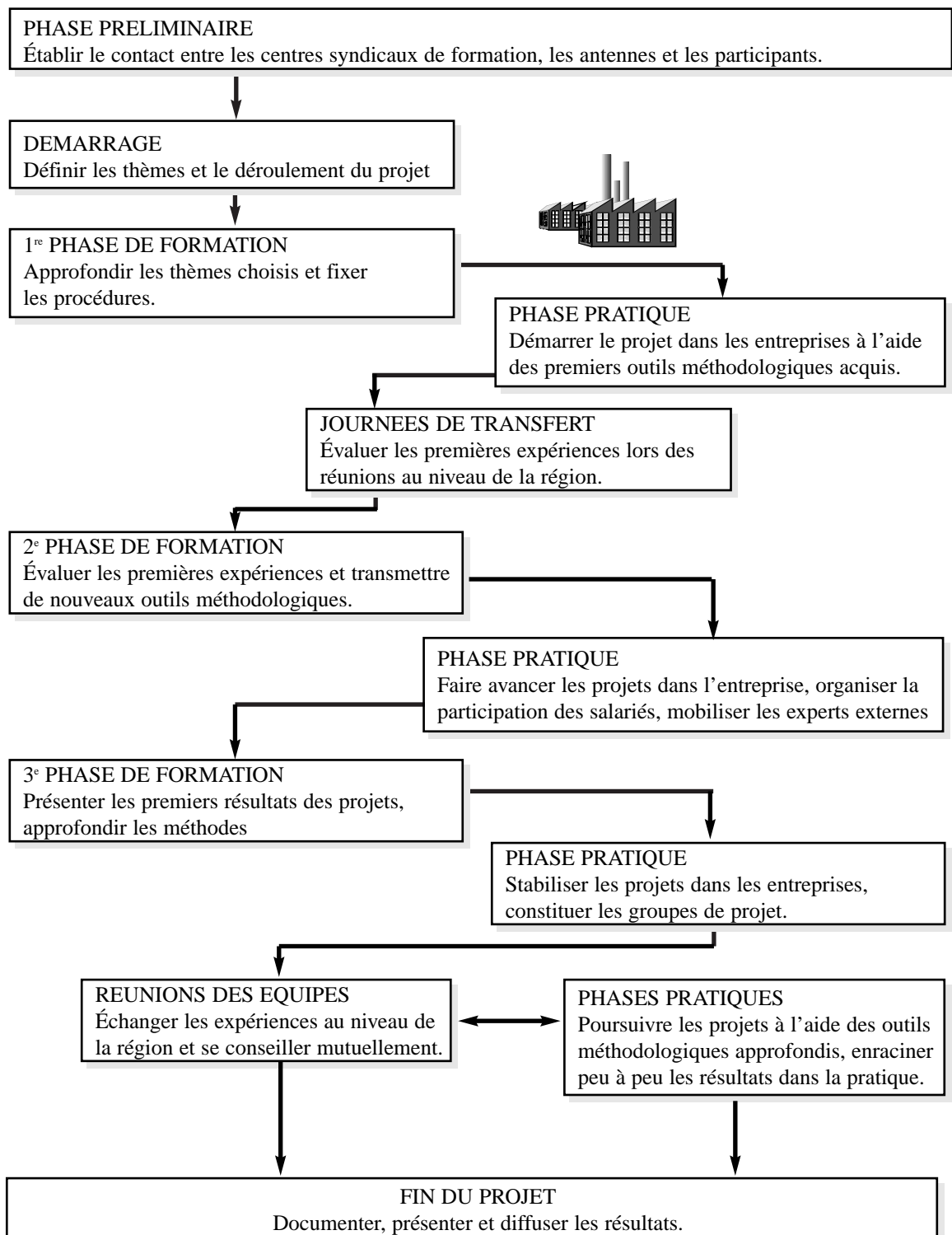
On peut voir dans l'élaboration de ce concept une réaction à la perte de compétences dans le domaine de la conception des techniques et de l'organisation du travail, qui a commencé à se manifester à partir des années 1990. À partir de ce moment-là, la demande des membres du CE en matière d'examen des problèmes spécifiques à l'entreprise et de conseil pour le suivi du processus de restructuration se fait plus pressante. En cherchant des réponses, on s'est aperçu que ces problématiques ne pouvaient plus traiter avec les outils traditionnels d'assistance. Pour compenser cette perte de compétences, IG Metall a développé une nouvelle approche pour la formation et le soutien aux représentants du personnel. Cette approche s'inscrivait dans le cadre d'un vaste processus de développement organisationnel qui devait toucher l'ensemble de l'organisation syndicale entre 1993 et 1998. Ce concept de

---

36 En Allemagne, les militants syndicaux au sein de l'entreprise sont nommés « gens de confiance ». Contrairement aux délégués syndicaux en France, ils n'ont aucun pouvoir de négociation. Leur fonction se limite à la mobilisation des salariés. Seul le CE a le pouvoir de négociation.

développement organisationnel a été élaboré, avec l'aide d'experts externes, par les secteurs responsables pour la formation et la politique de représentation au niveau de l'entreprise.

### POLITIQUE PARTICIPATIVE DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL (IG METALL)



## ■ Le concept de formation pour le pilotage du projet

---

Le principe de ce projet est d'être conçu comme un cycle de neuf à douze mois ; trois à quatre membres de CE, venus de trois à quatre entreprises différentes, et un ou deux permanents de l'organisation syndicale y participent. Les problèmes d'actualité qui se posent dans les entreprises en question figurent au centre du projet. Pour les traiter, les représentants du personnel acquièrent des connaissances techniques nécessaires - relatives au contexte technique et organisationnel des problèmes de gestion - ainsi que des compétences méthodologiques et sociales. Ces unités de formation continue (planification, organisation et pilotage des projets avec la participation des salariés concernés, rôles sociaux au sein de l'équipe, unités méthodologiques pour l'organisation du travail en équipe, modèle de communication, documentation et présentation) sont au centre de trois sessions de formation qui s'étalent sur plusieurs jours. Ces formations courtes s'adressent tant aux membres des projets d'entreprise qu'aux permanents des organisations syndicales ; on vise une base de formation commune pour les membres du CE, les militants et les permanents. Le déroulement plus ou moins parallèle entre les projets de la direction d'entreprise et la formation continue permet d'utiliser les outils acquis par la formation méthodologique directement dans le travail du projet. Cette interaction régulière assure un échange continu entre la théorie et la pratique. Parfois on ne peut plus distinguer ce qui relève du projet directorial de ce qui relève du projet du CE ; une certaine confusion en résulte.

De tels processus interactifs s'étendent au-delà des limites de l'entreprise. Au cours des « journées de transfert », les équipes de projet des CE venant de différentes entreprises échangent leurs expériences. Cette méthode de « conseil collégial » prévoit la présentation des résultats et les réactions des différentes équipes. On arrive ainsi à élargir la perspective liée à la réalité de l'entreprise. Un tel échange garantit que la réussite (réalisation du travail en équipe, nouveau modèle d'aménagement du temps de travail) et les accords d'entreprise qui la consolident trouveront une diffusion plus rapide.

L'utilisation des savoir-faire des salariés constitue un élément essentiel de ce projet participatif. Dès le début des démarches, les équipes (émanations d'un CE d'une même entreprise) sont en contact direct avec les salariés pour connaître leurs aspirations et leur revendications. Les outils méthodologiques prennent la forme de questionnaires, d'entretiens individuels et de discussions de groupe. Leur utilisation vise à la mise en place d'une structure de communication active entre les équipes de projet et le personnel (bulletins d'information, réunions).

Il semble que la grande majorité de ces projets ont abouti à un résultat négocié avec la direction et qu'ils ont conduit à des accords mieux adaptés aux intérêts du personnel (par

exemple, mise en place d'un nouvel aménagement du temps de travail). Dans certaines entreprises, les premières expériences positives ont incité à de nouveaux projets qui traitent de thématiques importantes pour les représentants du personnel. On peut constater que la participation directe du personnel a un effet positif sur la volonté de syndicalisation des salariés: dans une entreprise où, grâce à cette méthode, un accord a été conclu sur l'aménagement du temps de travail, le taux de syndicalisation a augmenté de 9 % (IG Metall 1998a); dans une autre entreprise, où un accord a été conclu sur l'introduction du travail en équipe, le taux de syndicalisation est passé de 70 à 74 % (IG Metall 1997).

D'après nos propres enquêtes pourtant, la réussite d'un projet ne conduit pas forcément à une pratique modifiée dans les entreprises, comme l'illustre le cas de ce constructeur de machines pour travaux publics qui emploie 1200 salariés et fait partie d'un plus grand groupe d'entreprises. La situation économique est favorable: l'entreprise a embauché 100 salariés dans les dix années qui ont précédé notre enquête. Un groupe de projet a élaboré un nouveau système de rémunération pour le travail en équipe; l'antenne syndicale a activement conseillé le CE et participé à l'élaboration du nouveau modèle d'organisation. Une proposition pour un accord d'entreprise a été transmise à la direction qui n'avait pas encore réagi au moment de l'enquête, c'est-à-dire un an et demi après. L'une des raisons de ce comportement tenait au fait que le travail en équipe n'avait été réalisé que partiellement et que l'ancien système de rémunération était toujours en application. L'inactivité de la direction est sans doute due à une amélioration de la situation économique de l'entreprise qui a minimisé la nécessité de modifier l'organisation du travail.

Enfin, nous avons observé quelques cas où les projets ont été abandonnés par les CE, soit à cause de restructurations ou de la fermeture de l'entreprise, soit à cause de la dissolution des groupes de projet, leurs membres étant trop surchargés ou les objectifs trop vagues. Ceci met en lumière une série de conditions nécessaires à une réalisation efficace des projets:

- Situation économique stable de l'entreprise
- Acceptation des conflits lors de la sélection des thèmes de projet du CE
- Compétence clairement délimitée entre les représentants du personnel et l'antenne syndicale
- Analyse des volumes de temps nécessaires et des charges supplémentaires des représentants du personnel
- Clarification des objectifs secondaires pour éviter que les projets ne deviennent des « gares de triage» pour débattre d'autres thèmes ou de conflits entre les membres des différents CE

## ÉVALUATION DES GROUPES DE PROJET<sup>37</sup>

1. ASPECTS POSITIFS	2. ASPECTS NEGATIFS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation des participants suscitée par l'orientation pratique des travaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Charge de travail plus grande du CE et risques de négliger le quotidien</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Volonté des groupes de projet à obtenir des résultats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'acceptation des projets de recherche par les agents de maîtrise ou les cadres inférieurs</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation large des salariés qui, en règle générale, suivent les démarches avec engagement et intérêt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuffisance de l'information entre les personnes et les unités organisationnelles impliquées dans le projet (groupes de pilotage, groupes de projet, CE, personnel)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation des outils méthodologiques acquis dans les démarches futures du CE</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentation sur les étapes du projet</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcement du rôle du CE par la mobilisation du personnel</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus grande acceptation et coopération entre les membres du CE, les salariés non syndiqués et le syndicat IG Metall</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Repositionnement du travail/du rôle du CE le mettant en état d'agir (pour agir et non plus réagir) vis-à-vis de la direction</li></ul>	

### 3.2.3.1.b Les « experts dans leur propre domaine »

#### *Le cas IG BCE (Bergbau, Chemie, Energie)*

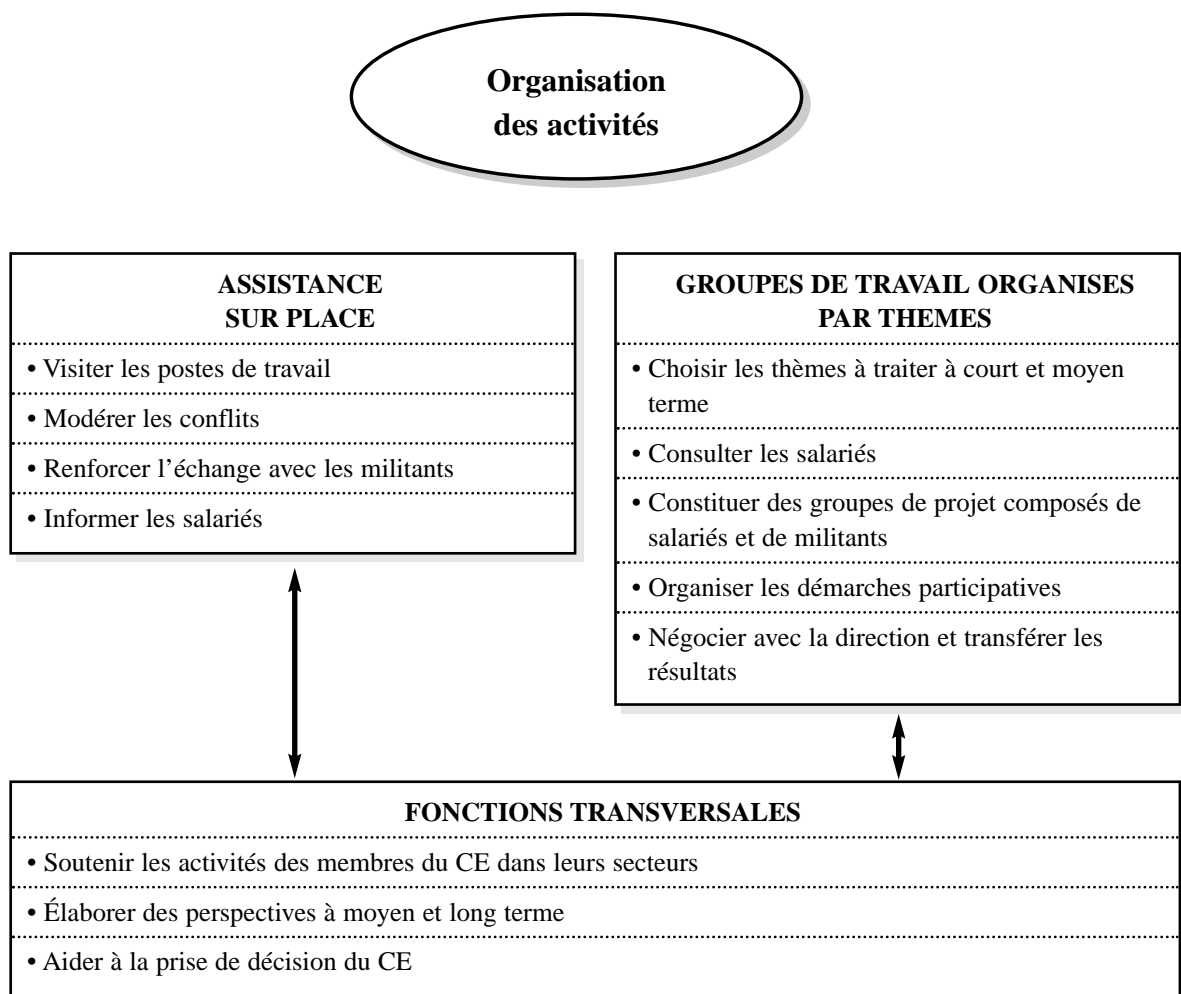
Comme dans le cas d'IG Metall, le concept « expert dans son propre domaine » est intégré dans un plus vaste processus de restructuration de l'organisation syndicale. Là aussi, les experts syndicaux constatent une perte de compétences : formateurs et consultants externes assurent de plus en plus d'activités propres aux syndicats.

À partir des années 1990, les syndicats ont réagi par une intensification des démarches participatives dans quelques grandes entreprises chimiques. Les activités syndicales avaient pour objectif de transmettre des compétences aussi bien aux représentants du personnel qu'aux salariés pour les rendre aptes à intervenir dans les processus de modernisation au niveau de l'entreprise – dans ce sens, ils ont cherché à intégrer la participation des salariés dans le processus de modernisation. Les premières expériences s'étant révélées positives, le

<sup>37</sup> Une auto-évaluation des participants aux groupes de projet est à la base de ce résumé (IG Metall, 1997 ; 1998).

concept a été implanté dans 30 entreprises entre 1993 et 1997. Identifier les problèmes qui se posent au niveau de l'entreprise et les traiter dans des projets particuliers ont constitué l'autre objectif de ce concept. Les permanents des syndicats ont été impliqués dans ce processus en assumant des fonctions de conseil. Pour assurer l'aboutissement du projet, les représentants des salariés concernés ont d'abord été formés au cours de séminaires. Des unités de formation leur ont transmis, outre des connaissances d'ordre plutôt technique, des compétences sociales et méthodologiques, notamment certaines méthodes d'animation de groupe comme Meta-Plan.

### LES « EXPERTS DANS LEUR PROPRE DOMAINE »



Dans cette perspective, la démarche participative a pour objectif de rendre les participants du projet experts dans leur situation de travail et s'adresse autant aux représentants du personnel qu'aux salariés eux-mêmes. Le projet est donc un outil qui permet d'atteindre une amélioration sensible de la situation de travail. La coopération intensive entre les salariés et les représentants du personnel marque un changement des démarches traditionnelles, caractérisé par l'abandon d'une politique de pure représentation des intérêts des salariés et une plus forte participation des salariés dans la poursuite de leurs intérêts. Le cas de deux entreprises illustre ce changement.

(1) Notre enquête a été réalisée au siège d'une entreprise de l'industrie chimique qui emploie 1 000 salariés; la suppression des emplois n'a pas dépassé 1 % au cours des années 1990. Au début de cette décennie, un bureau de consultants avait planifié une réduction importante des effectifs. Cette planification a rencontré une opposition massive de la part des représentants du personnel et, grâce notamment à l'élaboration d'une stratégie propre, a pu être considérablement freinée. L'élément important de cette réussite dans une situation fragile a été la mobilisation du savoir-faire des salariés, qui leur a permis d'analyser leurs propres postes de travail. Les analyses réalisées par les représentants du personnel avec l'aide des salariés ont porté sur des secteurs entiers; elles ont été présentées à la direction en même temps que des propositions de réorganisation. Le CE a été soutenu par des conseillers syndicaux ainsi que par des chercheurs de l'université locale. Au cours de réunions régulières, ce groupe a développé une stratégie propre.

Un résultat important auquel la démarche du CE a conduit a été la signature, en 1993-1994, d'un « contrat de confiance » avec la direction. Ce contrat fixe avant tout la rapidité d'information des représentants du personnel, notamment par la présentation régulière des perspectives d'évolution économique de l'entreprise, pour permettre de négocier suffisamment tôt les décisions affectant les ressources humaines qui découlent de la politique de l'entreprise. Les résultats des négociations sont chaque fois fixés par des accords d'entreprise.

Les analyses de l'infrastructure technique et des besoins en ressources humaines sont complétées par des analyses régulières de bilans. Entre-temps, les CE analysent et interprètent eux-mêmes les chiffres-clés et font appel une fois par an à des consultants externes. On peut voir là le résultat des efforts de formation au sein des CE, à travers la participation aux sessions des organisations syndicales et la longue coopération avec un consultant externe. Sur cette base, le CE est capable d'interpréter les grandes tendances de l'évolution de l'entreprise. Ces analyses et interprétations lui permettent de mener des négociations plus ciblées avec la direction des ressources humaines car il est en mesure de présenter ses propres modèles, comme par exemple l'aménagement du temps de travail ou la préretraite.

La modification du système de travail posté est un exemple actuel. Pour éviter une extension du temps de travail et des risques pour la santé, les équipes elles-mêmes ont été

impliquées dans l'élaboration de leurs nouveaux plans d'alternance. Le CE a tout d'abord organisé des réunions au niveau des équipes, au cours desquelles les discussions ont mis en évidence que les salariés n'acceptaient pas la modification proposée, craignant notamment de lourdes conséquences pour leur vie privée. Les CE se sont informés auprès des syndicats et des experts externes sur les différents modèles d'organisation du travail posté. Ensuite, lors de délibérations communes avec la direction, on a fixé le nombre de salariés touchés par la nouvelle modification. Sur cette base, le CE a élaboré, en étroite collaboration avec les salariés, une conception qui, au bout d'un an et demi, a abouti à un nouveau plan de travail posté. Le CE a négocié avec la direction et revendiqué une période d'essai d'un an. En septembre 1999, un sondage a été réalisé parmi les salariés, qui a révélé que le nouveau plan de travail posté avait été accepté; selon le CE, cette réussite est due à l'implication précoce des salariés.

Le CE évalue positivement ces nouvelles démarches et procédures de la représentation du personnel, mais il est à noter que la nouvelle orientation des démarches conduit à un net accroissement du volume de travail. Une grande partie des activités nécessaires a été effectuée pendant le temps libre, notamment l'élaboration des différentes conceptions.

(2) Dans l'autre entreprise d'industrie chimique également, le CE a profondément modifié sa politique, basée elle aussi sur le concept « experts dans son propre domaine ». Ce changement d'orientation a démarré au milieu des années 1990 avec l'élection de nouveaux membres au sein du CE. Désormais, les représentants du personnel commencent à mobiliser les savoirs experts en utilisant bien plus les savoir-faire des salariés; ils organisent en grande partie leurs activités sous forme de projets. Des « journées portes ouvertes » sont préparées au cours desquelles le CE présente les différents projets et discute des résultats avec le personnel.

Cette entreprise de taille moyenne fait partie d'un grand groupe international et emploie 1 200 personnes. Elle a ciblé l'un de ses projets sur les nouvelles bases de la classification des ouvriers professionnels, projet auquel participaient également des militants syndicaux ainsi qu'une partie des salariés. On a commencé par dresser un répertoire des activités et élaborer des conceptions pour les qualifications exigées – ceci parallèlement aux démarches similaires de la direction. De plus, on a défini les exigences d'approvisionnement en outils pour les postes de travail. Par la suite, le CE a formé des groupes de travail de 10 à 15 participants qui comparaient leurs résultats avec les propositions de la direction. On a pu constater que la plupart des points faisait l'unanimité entre les membres du CE et les représentants du management, ce qui a facilité l'application de la nouvelle classification. Pour finir, 70 % des électriciens et 50 % des mécaniciens ont été classés au niveau supérieur. Selon le CE, ce résultat n'aurait jamais été obtenu dans le cadre de l'ancienne structure de la représentation des intérêts des salariés, l'installation

d'une commission chargée de la classification salariale étant en règle générale constituée de cols blancs. Les discussions et les décisions de cette commission suivaient moins des critères objectifs que personnels.

Selon le CE, la modification essentielle de la politique de représentation du personnel consiste en l'adoption d'une stratégie plus active vis-à-vis de la direction. Dorénavant les CE essaient d'être autonomes en proposant des sujets (introduction de nouveaux produits) ou de prendre l'initiative en élaborant des accords d'entreprise (nouvelle organisation du travail en groupe).

### *3.2.3.2. Les réseaux de comités d'entreprise*

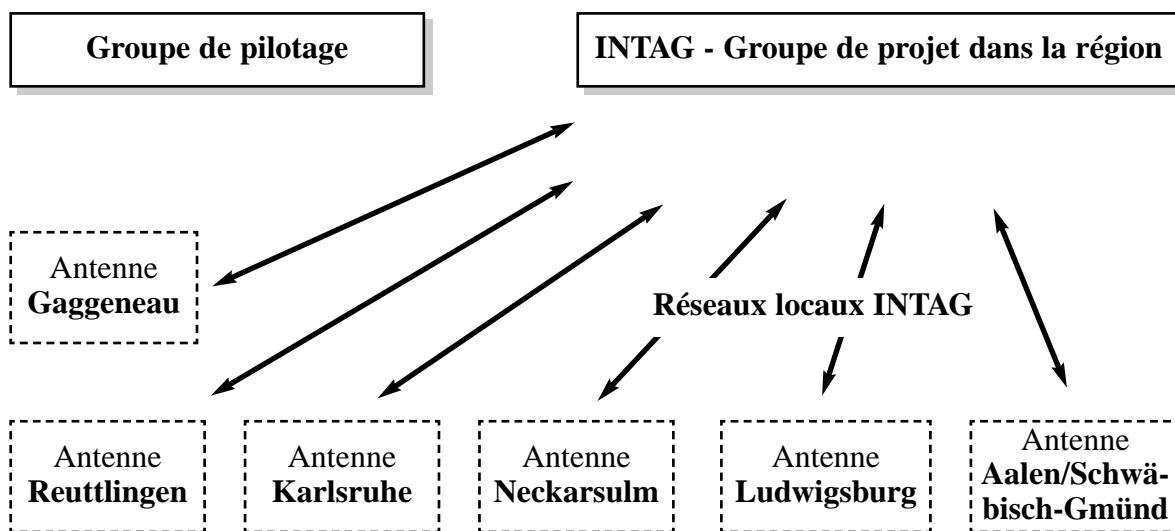
Les réseaux de CE ont été créés dans le contexte de l'élaboration des concepts participatifs – à partir de 1995 et surtout par l'IG Metall – mais dans une optique qui dépassait le simple cadre de l'entreprise. Les faiblesses croissantes de l'expertise syndicale dans le domaine de la conception des techniques et des systèmes de travail sont à l'origine de cette création. La conception de séminaires basés sur des unités de formation générale n'était plus appropriée, car les thèmes n'étaient pas assez ciblés sur les problèmes actuels que devait affronter le CE et ne laissaient pas de place à l'élaboration de conceptions techniques ou organisationnelles. Dans le même temps, on commençait à s'apercevoir des limites de l'assistance effectuée par les permanents dont le nombre, de toute façon, diminuait malgré le besoin croissant de soutien dans les PME. C'est dans cette situation qu'ont été créés les réseaux de CE dont nous avons étudiés deux cas : celui de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie et celui du Bade-Wurtemberg.

Dans les deux cas, on visait d'une part à relancer, au niveau régional, des séminaires de conception des systèmes de travail et des techniques et, d'autre part, à renforcer les compétences du syndicat en matière de travail en équipe. Dans ce sens, les réseaux de CE devaient faciliter l'information mutuelle, l'échange d'expériences et la formation des membres du CE lors de la réorganisation du travail et des systèmes techniques de production. Avec la conception de « l'aide à l'auto-gérance » (Selbsthilfe, liaison horizontale permettant une aide mutuelle entre CE sans passer par les structures syndicales) il est tenté de renforcer les structures existantes dans les unités locales et régionales du syndicat. L'autre trait caractéristique du travail des réseaux de CE est que l'accès en est libre et ouvert. Tous ceux qui s'y intéressent, aussi bien les représentants du personnel que les salariés, peuvent participer aux réunions de travail et aux autres démarches, et quitter le réseau quand ils le souhaitent. Ces réseaux ne sont donc pas constitués de membres mais de participants. Leur engagement et leur motivation décident de la réussite et de la continuité

du travail en réseau. Dans les deux cas que nous avons étudiés, la structure de projet implique des permanents et des militants et repose sur le soutien de l'organisation syndicale au niveau régional pour les tâches de coordination et les besoins d'infra-structure.

Dans le Bade-Wurtemberg, l'organisation de la structure des réseaux est très décentralisée. C'est au niveau local que les membres de plusieurs CE ont participé à la création du réseau INTAG (Interessenbezogenes Netzwerk Technik und Arbeitsgestaltung) entre 1996 et 1999. Le groupe le plus actif du réseau INTAG était constitué de 12 à 15 personnes, y compris de permanents de l'organisation régionale, qui fixaient les futures étapes de travail lors de réunions semestrielles. Par la suite, d'autres réseaux locaux INTAG ont été créés, rassemblant au total 60 à 70 personnes.

#### STRUCTURE DU RÉSEAU INTAG

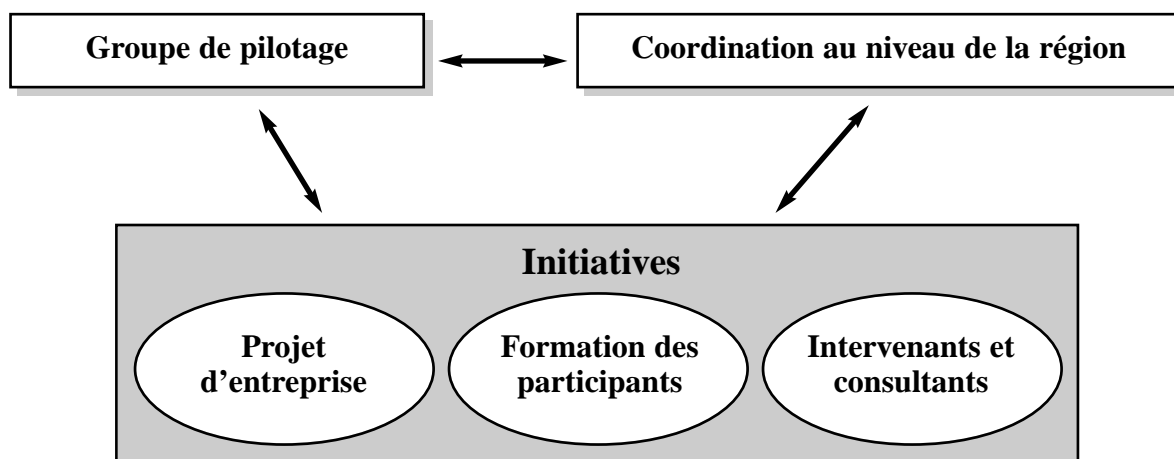


Ce projet n'ayant reçu aucune subvention du land Bade-Wurtemberg, les cours de formation ont été financés par les entreprises dans le cadre de la loi de 1972 sur la co-détermination (« Betriebsverfassungsgesetz »). Le réseau a reçu le soutien de la centrale de l'IG Metall et des centres syndicaux de formation pour la conception des unités de formation et leur mise en place. Ces unités comportaient des thèmes spécifiques tels que travail en équipe et rémunération, informatisation, outils informatisés de gestion, ainsi que des unités méthodologiques telles que gestion de projets, techniques de communication, gestion des conflits. Les cours de formation ont été complétés par des visites d'entreprises

et des séminaires sur place. Ainsi, les participants avaient une vue d'ensemble sur les approches, les problèmes et les perspectives de l'entreprise ; lors des visites d'entreprises, les membres de la direction prenaient souvent part à l'échange d'expériences avec les représentants du personnel.

Le réseau KOMPENETZ (Kompetenznetzwerk für Betriebsräte) a été créé, également en 1996, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Ici, le travail a été facilité par une subvention provenant de ressources publiques dans le cadre d'un programme régional de formation continue. Le réseau KOMPENETZ est doté d'une structure quelque peu différente du réseau INTAG. Si, au début, le noyau du réseau a été constitué au niveau local, il a été par la suite élargi en impliquant des consultants proches des syndicats et d'autres entreprises.

#### STRUCTURE DU RÉSEAU KOMPENETZ



L'élément central des démarches de KOMPENETZ consiste à former les salariés pour leur permettre de suivre les processus de restructuration au niveau de l'entreprise. Les subventions peuvent également être utilisées pour la formation continue du middle management, cadres inférieurs ou contremaîtres. Les groupes sont constitués de 8 à 10 participants ; la formation se déroule en 8 étapes de trois jours, réparties sur une année. Les unités de formation sont centrées notamment sur la gestion des projets, le rapport entre travail d'équipe et rémunération et l'organisation qualifiante. Ce sont surtout les consultants impliqués dans le réseau qui conçoivent les programmes et veillent à leur mise en place. Entre-temps, les représentants du personnel ayant reçu une formation participent à

l'animation du groupe. Des visites d'entreprises, qui permettent aux participants de discuter des démarches de restructuration avec les représentants de la direction, s'inscrivent dans le cadre de ce programme de formation. Selon les experts, les représentants de la direction portent un jugement sceptique sur les approches participatives lors des démarches de restructuration. Pourtant, les expériences montrent que de telles controverses peuvent donner lieu à un dialogue constructif, dans la mesure où les cours de formation de KOMPENETZ ont été suivis par des tandems formés de représentants du personnel et de représentants de la direction.

Les cours de formation continue proposés par ces deux réseaux ont pour objectif principal de permettre aux membres de CE de conseiller à leur tour les représentants du personnel d'autres entreprises, aidant ces derniers à préciser et structurer leurs propres besoins en conseil. Sur cette base, on peut ensuite proposer des experts venants éventuellement d'organisations syndicales. L'objectif de ces démarches est donc de tirer profit du savoir-faire et des expériences des membres des différents CE et d'intensifier l'échange d'expériences.

Dans l'ensemble, ces deux réseaux constituent une exception par rapport à la structure organisationnelle et décisionnelle du syndicat IG Metall. Leur approche est peu conciliable avec la délimitation traditionnelle des thématiques qui prévoit un traitement par département – ceci vaut surtout pour les départements formation, politique des entreprises et convention collective. Parce que les réseaux tendent à intégrer les différents aspects dans leurs approches, il en résulte des conflits avec les permanents de l'organisation syndicale. « Souvent, dans cette situation, les permanents ne voient pas l'avantage de profiter des compétences des militants ou des membres syndiqués du CE. Si les compétences des participants des réseaux ne sont pas prises en considération, le réseau lui-même s'affaiblit » (IG Metall 1999, p. 74). Ce n'est que récemment que la rhétorique officielle des syndicats reconnaît l'utilité des formes participatives de la mobilisation des savoirs experts (Benz-Overhage, 2000).

### ***3.2.3.3. Mobilisation des savoirs experts en dehors des organisations syndicales***

De plus en plus souvent, la direction demande aux CE de prendre activement part aux processus de restructuration, proposition qu'ils peuvent difficilement refuser car, leur signale-t-on plus ou moins clairement, un refus aurait des conséquences négatives pour le personnel, notamment une réduction des effectifs plus rapide et plus importante. Dans de nombreux cas, les CE se voient confrontés non seulement à la direction mais encore à ses consultants externes. Cette situation sera illustrée par la suite par quelques exemples.

(1) Lorsque la direction d'une entreprise de construction mécanique a fait appel à un consultant externe pour préparer l'introduction du travail en équipe, le CE également a eu un besoin accru en conseil. L'antenne syndicale a pris contact avec TBS (Technologieberatungsstelle), un organisme régional de conseil spécialisé dans l'implantation des nouvelles technologies, afin de coopérer avec le CE. Ensemble, ils ont élaboré un modèle d'aménagement flexible du temps de travail et un nouveau concept de rémunération. Parmi les fonctions de l'organisme TBS figure celle de gérer les controverses au sein du CE dues aux différentes visions des objectifs et du déroulement des processus de restructuration. L'approche de ce soutien correspond à « l'aide à l'auto-gérance », c'est-à-dire que l'organisme se retire après une phase de formation. Cette entreprise de taille moyenne, qui fait partie d'un groupe plus important, employait 250 personnes en 1999, au moment de l'enquête. Il faut noter qu'entre 1990 et 1993, 71 % des emplois avaient été supprimés ; par la suite, la situation économique s'est stabilisée.

Dans ce processus de restructuration, encore inachevé, le président du CE a joué le rôle clé. Il faut souligner qu'il a été spécialement formé – par les consultants externes engagés par la direction – pour assurer la poursuite de ce processus. Dans sa nouvelle position, son influence sur la conception du travail en équipe est considérable – surtout en ce qui concerne ses effets sur l'emploi – mais il est en même temps confronté aux critiques d'autres membres du CE hostiles à l'introduction du travail en équipe.

Pour le président du CE, l'une des expériences les plus marquantes a été la plus forte implication des salariés dans les décisions. Par une coopération intensive avec l'organisme TBS, on a réussi par ailleurs à éviter des licenciements pour motifs économiques.

(2) La direction d'une entreprise de taille moyenne, qui fait partie d'un grand groupe international appartenant à la branche d'activité économique fabrication de pâte à papier, de papier et de carton, a décidé de restructurer la fabrication à l'aide d'un système d'entretien plus efficace (TPM – Total Productive Maintenance). En 1999, cette entreprise employait 1 700 salariés. Les démarches du CE ont contribué à sauvegarder les emplois pendant les années 1990. Le CE a décidé, après une longue phase d'hésitation, d'accepter la proposition de coopérer au déroulement de ce projet pour éviter la suppression d'emplois. Après un accord de base, l'introduction du nouveau système d'entretien faisait partie d'une approche intégrée, comme le montre une série de démarches : présentation du projet au cours d'une réunion, sondage d'opinion auprès des salariés en deux phases (avant l'introduction et après le lancement), libre décision des salariés de participer au projet, installation d'un groupe de pilotage paritaire constitué de deux membres du CE et de la direction. Par ailleurs, le CE a participé à la sélection du consultant externe qui organisait la phase de réalisation. Pour répondre aux nouvelles exigences, le CE a installé un groupe de travail qui organisait des cours de formation pour les salariés concernés ; un second groupe de travail de 50 personnes a été constitué, composé de représentants des ouvriers de fabrication ainsi que de représentants du service du personnel et d'autres départements. La complexité du pilotage de ce projet constituait une surcharge pour le CE ; on comptait en effet plus d'une centaine de sous-projets, tels que les outils informatisés de gestion et la gestion de la qualité. Pour détendre la situation, la direction a élargi au-delà de toute disposition légale le volume d'heures mis à la disposition du CE.

Entre-temps, la coopération du CE avec les consultants externes a changé. Il a pris ses distances vis-à-vis du consultant en question dès qu'il a senti que les intérêts des salariés n'étaient pas suffisamment pris en considération et a ensuite pris contact avec l'organisme régional TBS. Les points forts de cette collaboration ont été l'organisation d'un séminaire sur les nouveaux systèmes d'entretien TPM et l'élaboration d'une proposition pour un accord d'entreprise qui devait garantir les emplois et les investissements effectués dans le site.

(3) Contrairement aux cas précédents, la réorganisation des démarches du CE est au cœur des préoccupations d'un important site appartenant à un groupe international de construction automobile. Cet établissement, dont les effectifs avaient été diminués de 21 % au cours des années 1990, comptait 7100 salariés en 1999. Outre l'amélioration de la politique de représentation des salariés, un des objectifs du projet visait à une intervention plus efficace dans les processus de restructuration. Le consultant externe qui devait suivre le projet du CE a été confronté au début de ses activités à un ensemble hétérogène de représentants du personnel, formé de membres fraîchement élus et de membres plus âgés, forts d'une longue expérience. Bien que l'on soit arrivé à identifier la garantie de l'existence du site comme point commun des démarches à entreprendre, on notait une grande diversité de stratégies partielles incompatibles (par exemple dans le domaine du travail à la carte ou de la rémunération) ne pouvant être intégrées dans une stratégie globale. Une telle stratégie n'a pu être élaborée qu'au cours du projet et, à partir de là, dix terrains d'action ont pu être définis. Ces terrains ont été préparés par les groupes de travail pour qu'ils élaborent des conceptions partielles. Entre-temps, ce travail a été achevé et la négociation avec la direction a été entamée.

Ayant constaté de grandes lacunes au sein du CE, le consultant externe considérait l'essentiel de sa mission comme un transfert de compétences sociales et méthodologiques. En revanche, les membres du CE étaient eux-mêmes responsables d'autres parties des travaux du projet, comme la définition des thèmes et des points forts des stratégies; ils possédaient en effet des connaissances très détaillées de la réalité de l'entreprise et pensaient ne pas avoir besoin de conseils externes. C'est pour cette raison que les démarches étaient fortement ciblées sur le soutien méthodologique lors des délibérations au sein du CE: phase de diagnostic, élaboration d'une stratégie globale intégrant les travaux de commission, amélioration de la coopération entre les différents domaines de la représentation du personnel ou redéfinition des tâches des commissions au sein du CE. Actuellement, le CE avec des experts extérieurs est en train de développer une procédure spécifique qui doit permettre d'actualiser les savoir-faire des membres du CE pour pouvoir les mobiliser dans le travail au sein des commissions. Un des outils les plus importants est l'interaction entre le CE et les salariés. Par conséquent, les réunions d'entreprise sont structurées différemment en mettant en avant le dialogue et le positionnement des membres du CE est renforcé dans les secteurs dont ils sont responsables. En étroite coopération avec les centres syndicaux de formation, un programme de formation qui s'adresse aux représentants du personnel est en voie d'élaboration.

### **3.2.4. Les répercussions sur la représentation du personnel**

Les résultats de notre enquête montrent que les formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts se limitent à un petit nombre d'entreprises ; leur envergure est restreinte et leur réalisation n'est pas toujours assurée. En effet, nous avons souvent observé que les projets participatifs de restructuration ne dépassent pas le stade de la conception ou que les modifications réalisées sont révisées par le management qui change souvent en raison d'une situation conjoncturelle peu stable. Ceci vaut également pour les réseaux de CE car leurs compositions, souvent informelles, se limitent à certaines régions ; leurs infrastructures sont trop fragiles et dépendent d'un engagement continu de leurs participants. Malgré ces restrictions, ces formes innovantes de la mobilisation du savoir laissent percevoir un changement d'attitude pour faire face aux nouvelles exigences. Ainsi, ces nouvelles approches influencent l'orientation et la structure du travail de représentation du personnel. Ceci vaut autant pour le travail des membres du CE que pour les permanents des syndicats.

#### ***3.2.4.1. Les répercussions sur le travail des membres du CE***

On constate en règle générale que les démarches participatives entraînent une mobilisation importante au sein du CE, ce qui les différencie des démarches traditionnelles des représentants du personnel. On peut distinguer deux orientations :

- Les membres de CE sont plus fortement impliqués dans des activités précises et doivent cibler davantage leurs efforts pour se préparer à leurs tâches. Ils ont donc besoin de formations, notamment sur la réorganisation de l'entreprise et l'« outsourcing » pour traiter ces questions avec compétence et pouvoir intervenir dans les décisions. L'important semble être que le président du CE n'est plus le seul à assumer les responsabilités et à répartir les tâches mais que l'ensemble des responsabilités est, dès le début, réparti entre plusieurs personnes. Ainsi, pour la première fois, certains membres de CE prennent en charge la défense des intérêts des salariés face à la direction.
- L'échange d'informations avec les salariés doit être continu. Les savoirs experts existants peuvent ainsi être mobilisés au profit des CE, soit lorsque les salariés sont directement impliqués dans les projets, soit lorsqu'on les consulte. Les membres des CE doivent apporter leur soutien à tous les groupes de salariés – souvent en opposition avec les cadres inférieurs et les agents de maîtrise – et doivent être plus souvent présents physiquement.

Mais il ne faut pas perdre de vue que ces démarches participatives mettent bien plus souvent qu'avant les conflits existants en lumière. Ces conflits ne sont plus cachés par le rôle prépondérant du président du CE et la hiérarchie traditionnelle. La divergence d'intérêts des membres peut apparaître et se manifester dorénavant par la critique de l'organisation, des démarches et de l'attitude traditionnelles. C'est ainsi que les compétences sociales et méthodologiques, acquises au cours des projets participatifs, peuvent être utilisées pour la gestion des conflits. Leur utilisation peut modifier le traitement des problèmes actuels et changer les formes d'interaction. Les problèmes sont affrontés dans le cadre des procédures discursives d'analyse et de décision. Pour gérer les conflits et les controverses au sein du CE, il est nécessaire de réfléchir sur ses propres modes d'agir et de savoir les changer le cas échéant.

De telles modifications des activités ne se limitent pas toujours, comme l'un de nos interlocuteurs l'a dit, à « plus de cogestion au sein des comités d'entreprise ». Ces approches participatives modifient la structure organisationnelle. Le travail du CE revêt la forme d'un projet, ce qui signifie l'abandon des travaux de commission traditionnels, souvent segmentés et dont le déroulement et le contenu sont mal définis. Dorénavant, les activités de la représentation du personnel prendront de plus en plus la forme d'un projet ciblé et limité dans le temps.

Rappelons qu'un des traits caractéristiques des réseaux de CE est le lien étroit qui existe entre la formation et le soutien. Cela ne signifie pas pour autant que la formation traditionnelle, qui transmet surtout des connaissances juridiques (loi de la co-détermination, convention collective), a perdu de sa valeur, mais l'accent est mis désormais sur les différentes formes de la mobilisation des savoirs experts. Ce type de formation permet d'exploiter les savoirs des experts externes pour analyser et traiter les problèmes actuels au sein de l'entreprise.

C'est ainsi que ces consultants externes, venus de syndicats ou d'autres organisations, jouent un rôle important pour la mobilisation des formes innovantes du savoir. Il se manifeste par l'assistance professionnelle et méthodologique pour le suivi du projet. Il s'agit en premier lieu de la définition des thèmes à traiter, de la délibération en vue d'un accord et surtout de la rédaction des prises de position et des propositions. Formation et assistance deviennent ainsi les principales dimensions d'un processus d'apprentissage autogéré qui ne revêt plus la forme classique de séminaire mais qui est dès le début orienté vers l'action collective (Schliebeck, 1999). Ces formes innovantes de mobilisation des savoirs constituent également le pilier des réseaux de CE. Car les limites entre formation et assistance commencent à s'estomper dès lors que les membres du CE participant aux réseaux assument eux-mêmes de plus en plus le rôle de « promoteurs actifs de formation continue » (Heimann, 1999, p. 16).

Les résultats de notre enquête révèlent pourtant que ces évolutions ont des conséquences problématiques pour les membres des CE. Ils se sentent surchargés car ils doivent faire face à la maîtrise des conflits et à l'exigence de ce rôle contradictoire. Par ailleurs, le volume de travail augmente et ils se voient contraints de sacrifier une grande partie de leur temps libre. En effet, la diversité des tâches est énorme : maîtrise du travail quotidien, comme la protection des salariés contre les risques de santé ou encore les problèmes relatifs à l'hygiène et à la sécurité, plus forte implication dans les questions de restructuration d'entreprise et participation à des projets qualifiants et à des colloques.

Mais, à long terme, ces conséquences problématiques peuvent, au moins en partie, être compensées par les effets positifs des projets participatifs et des réseaux de CE. En effet, une nouvelle répartition des responsabilités entre plusieurs membres peut amener un soulagement.

La plus grande répercussion des formes innovantes de la mobilisation des savoirs est certainement la capacité des CE à développer leurs propres stratégies. Peu à peu, on constate qu'ils passent de plus en plus d'une politique défensive de production à des interventions actives dans les processus décisionnels de l'entreprise ; la représentation du personnel devient une sorte de co-management. Les mesures préventives pour garantir l'emploi constituent l'un des objectifs majeurs de cette nouvelle politique. Par la présentation de leurs concepts stratégiques et offensifs, les CE essaient de contraindre le management à repenser ses propres stratégies et à axer davantage les processus de restructuration sur le maintien de l'emploi.

Le CE va ainsi au-delà du simple recueil d'informations d'ordre économique effectué par la « commission économique », institution prévue par la loi sur la co-détermination, ou encore au-delà des contacts informels avec différents experts au sein de l'entreprise ; il s'attache à déchiffrer les bilans par ses propres moyens et à en interpréter à son tour les chiffres-clés. Ses activités s'étendent donc à la politique du management sur le marché des produits en matière d'investissements, de recherche et développement, de techniques de fabrication et, au-delà également, de stratégies à long terme visant à la réorganisation de l'entreprise et au développement des sites. C'est surtout dans cette perspective qu'une formation ciblée des membres du CE ainsi que l'assistance de consultants externes prennent toute leur signification, car les connaissances dans ces domaines des sciences de gestion sont souvent très faibles. Il ne faut pas pour autant perdre de vue qu'une telle réorientation des activités suppose l'existence de conditions « climatiques » et temporelles favorables. C'est peut-être pour cela que nous n'avons que rarement rencontré cette orientation stratégique, dans les quelques cas seulement où les membres du CE avaient eux-mêmes suffisamment de connaissances économiques et/ou étaient assistés par des experts scientifiques qu'ils avaient engagés. Dans ces cas-là, les possibilités de libérer des membres du CE étaient particulièrement bonnes.

### *3.2.4.2. Les répercussions sur la politique syndicale*

Les plus grandes répercussions des formes innovantes de mobilisation des savoirs experts sur les organisations syndicales affectent à la fois leur politique de formation et la politique d'entreprise. Ceci est manifeste dans l'élargissement des programmes des centres de formation qui proposent de nouvelles unités d'ordre souvent méthodologique. On peut constater que les offres classiques de formation qui portaient surtout sur la co-détermination et la convention collective ont été complétées par une série de thèmes relevant des sciences de gestion – bilans, cash-flows, calculs des résultats ou encore outsourcing et scissions d'entreprises. Nous avons rencontré par ailleurs, dans les cours de formation des réseaux de CE, de nouvelles unités de séminaire sur le travail en équipe et le nouveau système de rémunération – ces thèmes ont ensuite été repris partiellement par les centres syndicaux de formation.

De plus, le programme de formation a été progressivement complété par des unités sur le développement des compétences sociales et méthodologiques – coaching, supervision, maîtrise des conflits, animation et techniques de présentation. Dans ce contexte, il faut citer d'autres unités qui portent sur les outils de gestion des projets.

Au-delà de cet élargissement des programmes, une autre des grandes conséquences est la coopération plus intense entre les départements responsables de la politique de l'entreprise et de la politique de formation. Nos interlocuteurs ont souligné qu'il ne s'agit là que d'un début de coopération entre différents départements qu'il faut développer davantage en impliquant surtout celui de la Convention Collective.

L'un des effets d'une telle coopération entre différents départements est celui de l'apaisement de la concurrence interne. À côté de ces répercussions qui intéressent les centrales syndicales, on peut noter des effets au niveau régional et des antennes locales. Les permanents voient élargi leur rôle traditionnel par des activités d'assistance et d'animation des projets. Puisqu'ils coordonnent, supervisent et offrent des services de soutien politique au niveau de la région, ils deviennent médiateurs entre les besoins au niveau local et régional et la formulation de la politique syndicale au niveau des centrales.

La coopération entre les différents secteurs des organisations syndicales est d'autant plus importante que, jusqu'à présent, les formes traditionnelles et les formes innovantes de la mobilisation des savoirs experts ne sont pas suffisamment intégrées. Il est vrai que les formes innovantes bénéficient entre-temps d'un soutien plus fort de la politique officielle des centrales bien que, à l'heure actuelle, elles restent encore des activités pilotes. Cette politique officielle témoigne que les centrales syndicales ne sont plus entièrement hostiles aux interventions actives des représentants du personnel dans les stratégies de l'entreprise.

En conclusion, une des conditions de base pour la réalisation des activités participatives et offensives du CE et pour les formes innovantes de mobilisation des savoirs experts est le changement du climat dans lequel se déroulent les relations professionnelles ; on pourrait parler d'un climat plus ouvert pour la co-détermination. Ce climat présuppose que la direction et une partie importante de l'encadrement soit prêtes à faire participer les CE de façon effective à la définition des objectifs de processus de restructuration et aux décisions sur le développement futur de l'entreprise. D'une part, le management doit tolérer ou soutenir ces formes innovantes. D'autre part, la direction doit accepter que le CE poursuive de son côté des objectifs légitimes quand il revendique la garantie de l'emploi et le respect des dispositions légales et de droit collectif.

Inversement, une amélioration du « climat de co-détermination » suppose que les représentants du personnel respectent les visions et les contraintes du management sans abandonner les controverses. Ceci demande de la part des membres des CE qu'ils développent eux-mêmes des alternatives pour la conception des systèmes de travail ainsi que pour le développement économique de l'entreprise. Un tel engagement nécessite des ressources financières et une plus grande disponibilité de temps pour pouvoir renforcer les compétences de tous les acteurs impliqués dans le projet ; c'est donc à l'entreprise d'assurer ces moyens. Parmi les outils qui, à la longue, peuvent contribuer à améliorer le climat de co-détermination, on citera les groupes de pilotage paritaires.

Cependant, un meilleur climat ne peut prétendre bannir tous les risques que comporte la réorientation des activités du CE. Il ne faut pas oublier que la politique de garantie de l'emploi et les stratégies pour le développement des sites ne figuraient pas jusqu'à présent parmi les fonctions d'origine de la représentation des salariés. Il est pourtant évident que les CE seront dorénavant d'autant plus confrontés à ces exigences que les orientations d'une logique de profit (« shareholder values ») prédominent la politique de gestion. On constate donc à la longue un glissement des responsabilités des représentants du personnel vers une politique sociale et économique plus articulée qui, certes, comporte des risques pour la défense des intérêts des salariés mais qui, pourtant, semble inévitable.

Ce défi nécessite un changement des fonctions traditionnelles des organisations syndicales. Les formes innovantes des activités des CE demandent un soutien plus précis et plus ciblé de la part des syndicats. Il s'agit surtout de l'analyse et de l'interprétation des faits économiques dans une perspective des besoins et des intérêts des salariés. L'assistance syndicale devra avant tout aider les CE à trouver une politique qui conciliera les intérêts divergents et parfois contradictoires des différents groupes de salariés. Comme nous l'avons démontré, les CE, de leur côté, pourront acquérir un nouveau rôle de médiateur entre les intérêts des salariés et les grandes orientations de la politique syndicale.

## ■ CONCLUSION

---

L'étude des dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes place résolument la gouvernance d'entreprise dans le cadre de l'exercice de sa responsabilité « sociale ». Insérée dans un réseau d'acteurs économiques, politiques ou sociaux, affectés directement ou indirectement par son activité, l'entreprise doit gérer les interactions entre ses objectifs économiques et les attentes diverses de ses parties prenantes.

Entre la vision néo-classique de la responsabilité « sociale » réduite à la seule création de valeur à court terme pour les actionnaires et la vision d'une entreprise « éthique » ayant comme mission une utilité économique et sociale pour toutes les parties prenantes, les dirigeants doivent arbitrer dans le temps et entre les acteurs en fonction des pressions exercées et de leur pouvoir. En tant qu'entité économique, sa mission reste la capacité de répondre aux besoins solvables en rémunérant les apporteurs de ressources en fonction de leurs attentes et des opportunités qui leur sont offertes ; une approche financière de la valeur « actionnariale » ou même « partenariale », ne peut rendre que partiellement compte de la complexité de la dynamique relationnelle entre la firme et ses parties prenantes.

De nombreux auteurs affirment que les entreprises sont dépendantes des parties prenantes pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie et à leur développement, et que la négociation de ces ressources est encadrée dans un système social porteur de valeurs et de normes de comportement. Les acteurs reconnaissent à l'entreprise la légitimité d'utiliser ces ressources à condition qu'elle respecte les valeurs et les règles reconnues par la société.

La légitimité, c'est à dire « l'impression partagée que les actions de l'entreprise sont désirables, convenables par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Suchman, 1995, p. 572) devient donc une condition incontournable à l'obtention des ressources nécessaires à sa pérennité et le critère à l'aune duquel va être évaluée la responsabilité sociale. Le comportement des entreprises s'inscrit dans la recherche d'une légitimité utilitaire qui va les conduire à négocier un équilibre coopératif, contrat social tacite leur reconnaissant un droit d'exploitation, « *licence to operate* », en contrepartie du respect de l'environnement naturel et social, voire d'une fertilisation ou d'une création de valeur pour les acteurs de la société civile.

Ceci implique l'intégration, dans le management stratégique des firmes, d'une réflexion sur la manière dont vont être gérées les relations avec les parties prenantes. Cette préoccupation n'est pas nouvelle ; elle est présente dans toutes les approches classiques du diagnostic stratégique en menaces, opportunités, contraintes, mais la pression des idées, des

faits et de nouveaux groupes d'acteurs met en lumière la nécessaire conformité des comportements de la firme avec la loi, les normes et les valeurs de la société et les risques encourus, y compris financiers, à les ignorer. Le management des risques doit désormais intégrer ceux liés à l'image et au « capital réputation ». A l'inverse une bonne gestion de ces relations et de l'image, une anticipation des contraintes légales ou normatives est présentée comme une source de compétitivité accrue.

Les acteurs expriment, dans leurs attentes, des valeurs traduisant une plus grande exigence de visibilité sur l'utilité sociale des activités de l'entreprise, sur le respect des droits humains et sociaux, sur un commerce international équitable, sur un développement durable... La société civile, par les ONG, les associations de consommateurs, les syndicats... exerce une vigilance ou des pressions relayées par les médias qui interrogent la légitimité de l'organisation et conditionnent son « capital réputation ».

Dans le jeu de la régulation, les organismes supra-nationaux : Nations Unies, Union Européenne, OCDE, OIT, prennent des initiatives pour recommander aux entreprises, notamment multinationales, d'intégrer activement ces principes dans leur gouvernance ou pour inspirer de nouvelles réglementations. De nombreux États ont élaboré des dispositions législatives pour renforcer notamment la transparence et la diffusion d'informations environnementales ou sociales. Un certain nombre d'entreprises « pro-actives » se regroupent pour échanger et réfléchir sur leur pratique, voire pour proposer des « normes » de conduite et de reporting qui pourraient être volontairement adoptées par les autres firmes. Le secteur de l'économie sociale constitue un aiguillon notamment grâce à l'élaboration d'une instrumentation destinée à évaluer les comportements de ses organisations dans ces domaines.

La « responsabilité sociale » de l'entreprise devient un thème de préoccupation croissante chez les actionnaires, acteurs traditionnels de la gouvernance d'entreprise. Directement ou indirectement, ils deviennent les relais de la légitimité attendue tout en affirmant sa convergence avec les objectifs financiers. En dépit de l'absence de démonstration sérieuse d'une corrélation positive entre les performances financières et certains indicateurs censés représenter la performance « sociale », les nombreux indices « sociaux » élaborés par des fonds d'investissements et des analystes (Social Domini Index, DJSI, FTSE4Good) affichent la possibilité d'obtenir des performances financières satisfaisantes, voire meilleures en sélectionnant des titres d'entreprises socialement responsables.

Même si la part des fonds d'investissements dits « éthiques » reste, en France, extrêmement faible (0.15 %) au regard du total investi dans les autres fonds, sa croissance et le développement de tels fonds en Europe du Nord et aux USA, jouent un rôle de signal et de stimulant d'un dialogue avec les dirigeants. Les nouvelles dispositions légales en vue

du développement de fonds salariaux peuvent également être de nature à renforcer l'importance des critères sociaux dans la gestion des FCPE et dans la demande d'informations des analystes.

Au delà des fonds dédiés, tous les investisseurs institutionnels de long terme (fonds de pension, fonds de réserve des retraites...) sont confrontés à un arbitrage entre rendement à long terme et risque qui intègre les critères environnementaux et sociaux comme condition de la pérennité financière du fonds.

L'analyse traditionnelle des mécanismes de la gouvernance d'entreprise au travers du prisme de la théorie de l'agence va donc élargir aux domaines environnementaux et sociaux, les objectifs de réduction des risques des actionnaires et les dispositifs de contrôle des stratégies et des pratiques des dirigeants. Elle éclaire également l'importance accordée à la diffusion volontaire d'informations dans les dispositifs de communication et de reporting, l'exigence de « transparence » qui réduit l'asymétrie informationnelle et discipline les dirigeants ainsi que les mécanismes de dédouanement et de justification mis en œuvre par ces derniers. L'audit des rapports environnementaux ou sociaux, dont les méthodologies sont encore embryonnaires, devrait compléter les dispositifs de contrôle des dirigeants par les actionnaires.

L'obligation, pour les sociétés cotées, de publication d'informations environnementales et sociales qui découle, en France, de la loi sur les nouvelles régulations économiques et qui existe déjà dans plusieurs pays européens peut donc être lue comme une étape importante de l'intégration des relations avec les parties prenantes dans les préoccupations managériales des entreprises.

L'ensemble de ces analyses montre que les dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes s'exercent dans un environnement où la responsabilité sociale est en voie « d'institutionnalisation », c'est à dire une montée d'exigences qui pousse les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures au nom de conceptions socialement reconnues ; il devient alors inéluctable de paraître s'y conformer. Dans ce contexte, les comportements des grandes entreprises tendent à devenir semblables sous l'influence de contraintes mimétiques, normatives ou coercitives ; face à l'incertitude sur les résultats, les entreprises adoptent des pratiques considérées comme convenables, imitent les « *best practices* » mises en œuvre par certains leaders « pro-actifs », allant au delà des obligations légales, pour rechercher un avantage de compétitivité et d'image.

Les cabinets de consultants jouent un rôle déterminant dans la diffusion de ces pratiques. Entreprises et consultants se regroupent dans diverses organisations pour élaborer des standards destinés à généraliser ces pratiques, à renforcer ainsi leur institutionnalisation

dans le champ organisationnel et à conforter l'avantage compétitif qui leur est attaché : participation à l'élaboration de normes privées comme la *Global Reporting Initiative (GRI)* se proposant de définir les principes et les lignes directrices d'un reporting environnemental et social ou participation à l'élaboration de SA8000, référentiel visant à certifier par une tierce partie, que les entreprises s'assurent du respect des droits élémentaires des travailleurs notamment dans leur politique d'achat ou de sous-traitance.

L'adhésion volontaire à une norme est présentée, par les entreprises pro-actives, comme le meilleur instrument d'intégration de la responsabilité sociale dans le management des entreprises. La contrainte de la loi imposant aux acteurs qui les ignorent, un comportement conforme aux valeurs dominantes de la société civile, est une solution rejetée par la quasi totalité des entreprises qui contestent l'efficacité de la régulation politique dans le fonctionnement économique. Il convient cependant de noter que la responsabilité sociale est souvent définie actuellement comme celle qui va au delà des obligations légales et que l'anticipation de nouvelles réglementations est une forte incitation à la prise en compte d'éléments de la responsabilité sociale dans les pratiques.

Que l'on soit dans une approche contractuelle (contrat explicite ou implicite) ou dans une approche symbolique de la légitimité, l'entreprise n'est pas uniquement dépendante de son environnement ; au delà de l'adaptation aux attentes des parties prenantes, elle a le pouvoir de les influencer, voire de les manipuler. L'entreprise interagit avec des groupes diversifiés qui ont des exigences souvent mal ou non formulées, contradictoires, qui balancent par exemple entre la préservation de l'environnement naturel ou celle de l'emploi... Face à ces contradictions, les dirigeants peuvent agir sur trois plans : ils donnent des réponses symboliques en terme de discours ou d'actions médiatisées pour affirmer leur engagement sociétal et leur légitimité, ils intègrent les attentes constituant un dénominateur commun aux différents acteurs, dans des codes de conduite, chartes éthiques ou procédures qui fixent les limites et les conditions de l'exercice d'une activité économique rentable, ils choisissent les acteurs représentant les parties prenantes les plus puissantes ou celles qui demandent une réponse urgente, comme interlocuteurs privilégiés d'un dialogue contribuant à l'élaboration d'objectifs stratégiques et d'une instrumentation de leur mise en œuvre.

La communication est un des leviers majeurs dans les stratégies de légitimation : la « transparence » est la valeur clé et l'objectif de « développement durable » est affiché comme incontournable, avec un glissement sémantique qui entretient l'ambiguïté entre la pérennité de l'entreprise et celle des sociétés humaines. Cette « capture managériale » du terme « développement durable » s'inscrit cependant dans la croyance d'une convergence entre les performances économiques à long terme et l'attention portée à l'environnement naturel et social.

Les dynamiques relationnelles entre la firme et ses parties prenantes font donc l'objet d'une double lecture : politico-contractuelle et symbolique. Les dispositifs internes et externes d'évaluation des performances sociétales peuvent être appréciés, sur chaque domaine, en fonction de leur capacité à fournir une représentation pertinente, pour les parties prenantes et pour les dirigeants, de la mise en œuvre effective de la responsabilité de l'entreprise ; cette responsabilité s'inscrivant dans une triple dimension : économique, sociale et environnementale (*triple bottom line*) ; mais la question de l'intégration de ces trois dimensions dans le management stratégique est un point clé de ces dispositifs qui reste encore sans réponse pertinente. Cela entraîne des interrogations sur les critères de gestion et sur la façon dont les outils de gestion « classiques » peuvent prendre en compte des aspects multidimensionnels de la performance. Tous les acteurs et leurs conseils s'interrogent en fait sur une nouvelle conception de la performance et sur ses modes d'évaluation.

L'évaluation externe des performances par la notation, les certifications et les labellisations, sont simultanément des moyens de mise en valeur et de mise en œuvre de stratégies sociétales. Les standards qui servent de modèles aux évaluations et de référentiels aux certifications sont directement inspirés des normes comptables et des modèles de management de la qualité.

Les informations diffusées par les entreprises sont au cœur de tous les systèmes de notation ; le reporting externe apparaît donc comme un des axes essentiels de l'exercice de la responsabilité. La nécessité de principes d'élaboration, inspirés des principes comptables sur la qualité de l'information, et d'une normalisation des contenus est reconnue comme indispensable à cet exercice mais, comme dans la normalisation comptable, les enjeux de pouvoirs, c'est à dire de marché, entre les promoteurs des diverses initiatives ne permettent pas actuellement d'obtenir un consensus. Les États ne sont pas vraiment impliqués dans le processus de réflexion et d'élaboration des normes. L'ancrage des promoteurs dans le monde anglo-saxon détermine les valeurs de référence qui sous-tendent leur approche et leurs méthodes ; ceci constitue une limite concrète à la propagation de leurs propositions au niveau mondial, même s'ils bénéficient de relais puissants dans les milieux professionnels de l'audit et du conseil.

Faute d'un référentiel précis, les difficultés sont encore plus importantes dès qu'on aborde le problème de l'audit de ces rapports ; les grands cabinets internationaux (*big five*) ne peuvent transposer les méthodologies de l'audit comptable et financier que sur les points relatifs aux conformités avec les procédures et sur la fiabilité du reporting interne de l'information. Ils hésitent à s'engager plus avant dans ce domaine. Même si la confiance dans les informations diffusées reste à construire, elles sont, d'une part, le point de départ des systèmes de notation, d'autre part, elles impliquent la mise en place de collecte et de

traitement de l'informations sur les domaines sociaux et environnementaux dans le périmètre de l'entité couvert par le rapport publié; enfin ces informations peuvent servir de base à un dialogue contradictoire et constructif avec les parties prenantes.

La notation de la responsabilité sociale de l'entreprise s'est développée en accompagnement de la croissance des investissements dans les fonds « socialement responsables ». Les organismes actuels de notation restent très dépendants des informations fournies par l'entreprise notée (reporting ou questionnaire) malgré des tentatives d'élargissement vers la consultation d'autres parties prenantes. L'appréciation repose sur des critères qui dépendent du contexte et de la demande de l'investisseur; elle ne peut prétendre s'imposer comme une appréciation générale universelle de la responsabilité sociale car les critères dépendent seulement des attentes d'une partie prenante particulière et l'évaluation ne résulte pas d'un processus contradictoire. La notation sociale est cependant souvent reçue par les dirigeants comme le signal d'un domaine nouveau de performance auquel ils vont devoir être attentifs et un léger mouvement d'intégration des critères et des indicateurs des systèmes de notation s'amorce dans les systèmes internes d'évaluation des performances.

L'image d'une entreprise socialement responsable est fortement renforcée par la certification de son système de management ou la labellisation de ses produits. Dans le domaine social ou environnemental la certification donnent l'assurance que l'entreprise dispose de procédures et de dispositifs qui devraient lui permettre d'améliorer ses performances. La labellisation ne porte pas sur un organisme mais sur un produit; elle est destinée à communiquer des informations sur les conditions sociales ou environnementales de sa production, tout au long de la chaîne de valeur.

La certification ou la labellisation suppose l'existence de normes standards de management et d'auditeurs habilités à certifier la conformité de l'organisme ou du produit avec des référentiels reconnus; l'objectif est d'obtenir un avantage compétitif en terme d'image. Comme pour la normalisation du reporting, les enjeux de la détermination des référentiels standards sont considérables. Si l'on admet qu'au niveau environnemental un consensus est à peu près trouvé autour de la série des normes ISO 14000, la situation est beaucoup plus confuse dans le domaine de la certification sociale. D'une part, une véritable course de vitesse s'est instaurée pour la définition des normes entre les milieux économiques privés (entreprises et cabinets de conseil) et les instances inter-étatiques, d'autre part, la difficulté de réaliser des audits faute d'un référentiel auditable et de méthodes adaptées à un contexte social multiculturel, laisse cette dimension de la performance sociale largement en friche.

La difficulté d'apprécier les impacts et de mesurer les performances sociétales avec un bon niveau de fiabilité conduit à privilégier les processus aux résultats ; si les procédures et les dispositifs de prise de décision et de suivi, à l'instar des modèles de management de la qualité, sont conformes à un modèle standard intégrant les valeurs clés, on peut alors, avec un bon degré de confiance, affirmer que l'entreprise ne peut qu'améliorer ses performances sociétales. Les référentiels qui servent de base à la certification peuvent être déclinés comme modèle type du management souhaitable et servir de ligne directrice pour de « bonnes pratiques ». L'instrumentation interne dominante repose donc, avec un très fort consensus, sur l'idée d'amélioration continue, indépendamment du niveau de départ, ce qui n'est pas nécessairement convergent avec les attentes de résultat des parties prenantes.

Au delà de la communication et de la construction d'image, l'engagement des dirigeants à mettre en œuvre une stratégie intégrant les attentes des parties prenantes ne peut s'apprécier qu'à l'aune des dispositifs internes de management effectivement mis en place et à la cohérence de l'ensemble des dispositifs. L'instrumentation d'une performance globale intégrant les différents axes de la responsabilité sociale et se conjuguant avec la responsabilité économique est encore très largement au stade expérimental. Des outils tel le « bilan sociétal » qui couvrent l'ensemble des domaines de la responsabilité sociétale, peuvent servir d'outil de diagnostic, d'auto-évaluation et de dialogue avec les parties prenantes, mais la masse des informations recueillies suppose une expérience d'analyse et d'interprétation qui n'est pas encore acquise.

Dans les groupes qui publient des rapports environnementaux ou qui annoncent un engagement social, la prise en compte des attentes des parties prenantes dans leur stratégie, les systèmes d'informations internes ont été élargis pour prendre en compte des performances environnementales ou sociales. Mais il faut remarquer d'une part, la difficulté de mise en œuvre de systèmes de reporting interne qui comportent beaucoup d'informations qualitatives, difficiles à normaliser, concernant, de surcroît, un nombre de filiales souvent très importants dans des pays aux cultures très différentes, et d'autre part, l'absence quasi totale d'intégration de ces systèmes d'évaluation de performances avec les performances financières. Le contrôleur de gestion n'est pratiquement jamais impliqué dans ces processus et surtout il existe très souvent une contradiction entre les indicateurs financiers à court terme assignés aux différents responsables servant de base à leur évaluation voire à leur rémunération, et les objectifs annoncés dans les domaines environnementaux et sociaux. Ce déficit de cohérence est le signe d'une grande difficulté des grands groupe cotés à faire évoluer leur instrumentation de gestion interne, même s'ils annoncent une prise en compte de la responsabilité sociale dans leur stratégie. La « technologie invisible » des outils de gestion constitue un frein important à ces changements.

Dans le jeu des dynamiques internes des firmes, la place des salariés, à travers leurs représentations collectives, est un élément essentiel du dispositif institutionnel de relations entre parties prenantes. Dans toute l'Europe occidentale et continentale, les instances représentatives du personnel disposent de moyens légaux d'information sur les orientations des firmes qui constituent autant de leviers leur permettant d'anticiper et de s'adapter à l'évolution de la gestion de l'emploi, et même de participer à la mise en place de nouvelles organisations du travail. Les formes innovantes de la mobilisation du savoir des salariés, notamment en Allemagne, laissent percevoir un changement d'attitude pouvant conduire à des interventions actives dans les processus décisionnels de l'entreprise.

La responsabilité sociale est effectivement en cours d'institutionnalisation dans les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Pour acquérir ou conserver une légitimité dans une société aux attentes multiples, les actions symboliques et la communication orientée vers l'intégration du « développement durable » dans la stratégie sont une première étape. Mais elle doivent s'appuyer sur l'exercice d'une responsabilité effective, opérationnalisée par une instrumentation cohérente intégrant réellement les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Les conditions d'une évaluation fiable et pertinente pour les parties prenantes restent largement à définir.

### ■ Propositions

1. Le tête-à-tête exclusif employeurs-salariés au sein de l'entreprise (et autour de l'entreprise) apparaît aujourd'hui de plus en plus dépassé. D'autres parties prenantes (clients, usagers, sous-traitants, communautés de proximité, associations...) veulent être mieux informées, être entendues et prendre part au débat sur les orientations, les activités des entreprises et leurs effets sur les collectivités parce qu'elles estiment ne pas avoir à subir des décisions auxquelles elles n'ont pas été associées. Cela pose le problème du contrôle et de la surveillance des entreprises par des tiers qui ne sont ni actionnaires, ni salariés.

Quelques modalités pratiques permettraient de répondre à ces exigences et éviteraient la tendance actuelle à la judiciarisation, seule voie actuelle de recours pour les tiers. Des cas limités de dialogue et de concertation existent déjà et peuvent servir d'inspiration pour des expérimentations et des innovations permettant aux entreprises de mieux connaître ces parties prenantes et leurs attentes. A titre d'exemple, on peut citer: la participation (délibérative ou consultative) dans les conseils d'administration, l'association à des comités

d'audit élargis<sup>1</sup>, des formules de concertation telles que comité d'entreprise élargi, conférences de citoyens, table de concertation selon la formule québécoise, négociation dans le cadre de bassins d'emploi (Irlande), comités consultatifs solidaires (cf. Livre vert européen) ou plus simplement un dialogue décentralisé entre entreprises et acteurs locaux au travers de « round shows » avec des ONG.

- 2.** Le discours managérial s'est emparé de la notion de développement durable, assimilé à celle de pérennité de l'organisation, introduisant une confusion entre le niveau macroéconomique et sociétal et le niveau des firmes. Cette confusion se prolonge avec la capture managériale du concept « d'audit sociétal » qui, à l'origine, devait être un moyen pour les pouvoirs publics ou les parties prenantes externes d'apprécier le comportement socialement responsable des entreprises. Actuellement, seuls les firmes (au travers de leurs dispositifs internes d'audit et de contrôle), les investisseurs (à travers les agences de notation) et les salariés (grâce aux droits d'information et de consultation) sont en mesure d'effectuer une évaluation de la responsabilité sociale. Afin d'éclairer les autres parties prenantes et les pouvoirs publics, il est proposé la création d'une agence scientifique indépendante de veille, d'observation, d'analyse et d'expertise ayant pour optique la préservation des biens publics globaux et la promotion de l'idée d'une « performance globale », reliant les dimensions économique, sociale et environnementale. Cette agence, financée sur fonds publics, serait placée sous le contrôle d'un conseil d'administration réunissant les représentants des principales composantes de la société civile et se verrait confier des missions d'études et d'analyses permettant aux différentes parties prenantes de former leurs propres appréciations. Elle pourrait en outre servir de soutien logistique à un forum permanent sur l'évaluation sociale des firmes.
- 3.** La question de la régulation des dispositifs de reddition et de communication, des procédures de certification et d'audit en matière sociale et environnementale se pose avec de plus en plus d'acuité sur la scène internationale. La France a pris conscience tardivement de l'émergence de ces questions et a un grand retard à rattraper dans la réflexion, afin d'être présente dans les lieux internationaux d'élaboration et de discussion des normes et des référentiels. Actuellement, les initiatives sont nombreuses, mais très désordonnées et sans cohérence. Il est proposé la constitution d'une instance publique d'échanges et de concertation associant les différentes

---

<sup>1</sup> DaimlerChrysler a décidé de constituer un «Conseil d'Administration non-exécutif» comprenant des membres indépendants

administrations, les représentants des milieux économiques et sociaux et des ONG concernés. Cette instance devrait notamment réfléchir à l'éventualité de créer des dispositifs d'encadrement à la délivrance de labels sociaux à l'échelon national.

4. L'émergence de ces questions conduit à l'irruption de demandes nouvelles de compétences auxquelles l'offre de formation peut encore difficilement faire face. Ces dernières années, de nombreux cours ont été ouverts sur « le management et l'éthique », mais ceux-ci ne peuvent répondre aux besoins de compétences opérationnelles en matière d'audit, de contrôle, d'expertise et d'analyse. Il est proposé que s'engage une réflexion sur la définition de ces nouveaux métiers, leurs statuts et déontologies et les cursus les plus à même de satisfaire la demande.
5. Assumer une responsabilité sociale suppose d'accepter de faire une évaluation des comportements organisationnels, ce qui entraîne la mise en œuvre de processus d'audit et de reporting. Cela ne sera possible avec une certaine crédibilité que si les modes de gestion, de pilotage et de contrôle des entreprises subissent une profonde transformation. Il est proposé que des actions de sensibilisation, de promotion et d'expérimentation soient menées, en liaison avec les organismes représentatifs des milieux économiques, afin de développer l'idée dans les entreprises, d'encourager les innovations, d'en recueillir les enseignements et d'en propager les résultats les plus intéressants.
6. Sur le plan conceptuel et méthodologique, il est patent que des carences notoires apparaissent dans tous les aspects de la prise en compte de la responsabilité sociale, de sa mise en œuvre et de son évaluation. Il est préconisé que des programmes de recherches inter-disciplinaires soient rapidement construits, notamment afin de trouver des solutions satisfaisantes en matière de démarche intégrée de performance, de méthodologies d'audit et d'évaluation et de production d'indicateurs sociaux et sociétaux.

**ENTRETIENS REALISES DANS LE CADRE DE L'ETUDE  
AVEC LES PERSONNES SUIVANTES :**

**RESPONSABLES D'ENTREPRISES**

Noms	Fonction	Entreprises
ATLAN Daniel	Direction Ressources Humaines	SOLLAC groupe USINOR
BOYD Christopher	Directeur Environnement Affaires Publiques	Ciments LAFARGE
CABRI-LECLERC Sandrine	Responsable Environnement	NATURE & DECOUVERTES
GAUDINEAU Patrice	Directeur du Développement des Ressources Humaines	Groupe SNCF Participations
GRENOUILLET Fanny	Direction exécutive France	CARREFOUR
GUINGAND Elisabeth	Directrice Mission Développement durable et Qualité	Groupe CAISSE DES DEPOTS
HAYWARD Jacques	Chargé de mission Environnement	VIVENDI ENVIRONNEMENT
HERON Dominique	Directeur Environnement	VIVENDI ENVIRONNEMENT
JOUVEN Claude	A ncien président	CITIBANK N.A.
LEAGE Stephane	Chargé de mission direction des ressources humaines	Groupe VIVENDI
LESEUL Gérard	Responsable des relations institutionnelles et internationales	CREDIT MUTUEL
LEVY Jean Daniel	Administrateur Directeur Général	ELYO
MAUPOUME Gérard	Directeur études et projets Direction du développement des hommes	SANOFI- SYNTHELABO
PIAU Nicolas	Chargé de mission Direction des Ressources Humaines Groupe	GROUPE SUEZ
RIVET de SABATIER Christian	Direction des opérations financières	RENAULT
ZANDER André	Directeur adjoint des Ressources Humaines	ELYO

**PARTIES PRENANTES : ONG, SYNDICATS, ORGANISMES NATIONAUX  
OU INTERNATIONAUX, MEDIAS**

<b>Noms</b>	<b>Fonction et Organismes</b>
ALVA PINO Renato	United Nations Research Institute for Social Development
AUBERGER Marie-Noëlle	Rédactrice en chef de la revue Cadres CFDT
CHABROL Olivier	Chef de projet, Collectif «De l'éthique sur l'étiquette»
CHAUVEAU Alain	Journaliste L'EVENTUEL
CHOMEL Chantal	Directrice du département législatif et réglementaire de la Confédération Française de la Coopération Agricole
DUGHERA Jacques	Secrétaire général du Conseil National de l'Insertion par l'Economique
DUPONT Jean-François	Union Régionale CFDT Ile de France
DUVAL Guillaume	Rédacteur en chef adjoint Alternatives économiques
FATOUX François	Délégué général ORSE
FAUCONNIER Dominique	Adjoint DGA, ANACT
LEBEAUPIN Patrick	DIOGENES
LECLERC Jacques-Noël	AMNESTY INTERNATIONAL France
LIARD Jean-Philippe	Fédération Chimie-Energie CFDT
MARTIN Valérie	Service économie, ADEME
MORRONI Franca	Coordinatrice Eco-management, Les AMIS DE LA TERRE
PEETERS Anne	Secrétaire générale GRESEA
PICARD Dominique	Déléguée générale du Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs de l'Economie Sociale
RAZEMON Olivier	ORSE

**CONSULTANTS, AUDITEURS, GESTIONNAIRES  
DE FONDS ETHIQUES, ENSEIGNANTS CHERCHEURS**

<b>Noms</b>	<b>Fonction</b>	<b>Société ou Organisation</b>
ANTHEAUME Nicolas	Maître de conférences	Université de Nantes
BIEDERMANN Dominique	Directeur	Fondation ETHOS
BOULTE Patrick	Consultant	INTERVENANCE
BRUGVIN Thierry	Socio-économiste	EHESS
COLOMBANI Bruno	Consultant	INTERTEK Testing Services
COZETTE Martial	Directeur	Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE)
D'HUMIERES Patrick	Directeur	MAN-COM Consulting
FERONE Geneviève	Directeur Général	ARESE
GALAMBERT Patrice	Conseil	ECOMOTIV
GANGNEUX Dominique	Product specialist	Bureau VERITAS
GRAY Robert	Directeur	Center for Social and Environmental Accounting Research, Université de Glasgow
HAWLEY James	Professeur	Saint Mary's College of California
LAMBERT Sylvain	Senior Manager Département développement durable	PriceWaterhouseCoopers
LAMON Bertrand	Chercheur	Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales Université de Genève
LAMON Bruce	Professor Management Department	School of Business Florida State University Tallahassee
PESQUEUX Yvon	Professeur	CNAM
RAES Thierry	Associé Département développement durable	PriceWaterhouseCoopers
VANDIER Vincent	Délégué général	Association Française des Régimes et Fonds de Pension
WIEDEMANN-GOIRAN Thierry	Directeur général adjoint	MACIF-Gestion

**LISTE DES ENTREPRISES AYANT REPONDU  
A L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE**

<b>Entreprise</b>	<b>Pays</b>	<b>Secteur</b>	<b>Nom et Fonction du répondant</b>
USINOR	France	Sidérurgie	C. LE GAGNEC, Département environnement
SUEZ	France	Utilités	M. FORTIN, Directeur des Ressources Humaines
ELYO	France	Energie	A. ZANDER, Directeur adjoint des Ressources Humaines
ITT industries	USA	Produits industriels	U. WRIGH , Vice President Environment Safety and Health
BRISTOL MYERS & SQUIBB Company	USA	Pharmacie	J. KEARNEY, Director Environment Safety and Health
VIVENDI Environnement	France	Utilités	D.HERON, Directeur Environnement
RENAULT	France	Automobiles	J.M. LEPEU, Directeur des relations extérieures
AXA	France	Assurances	P. COLLAS, Directeur des Ressources Humaines
LAFARGE	France	Ciments	C. BOYD, Directeur Environnement et Affaires publiques.
SNCF Participations	France	Holding Transports	P. GAUDINEAU, Directeur du Développement des Ressources Humaines groupe
POLAROID	USA	Photographie- Imagerie	P.L. HILLMAN, Vice President, Environment Safety and Health
H.B. FULLER Company	USA		S.A.REED, Director, Environment Safety and Health
ST. MICROELECTRONICS NV	Suisse	Composants Electroniques	G.AUGUSTE, Corporate Vice-President, Total Quality and Environment Director.
MONOPRIX	France	Distribution	S. LEVET, Directrice des relations Extérieures

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Ademe et Les Amis de la Terre (2001),  
*Pour l'élaboration d'un rapport intégrant environnement et économie.*
- Antheaume N. (2001), "La diffusion volontaire d'informations environnementales : cas de la Cogema",  
*Actes du xxii<sup>e</sup> congrès de l'AFC*, (CDRom).
- Atkinson A. et alii. (1997), *Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey,  
2<sup>nd</sup> édition
- Berle A.A. et Means G.G. (1932),  
*The Modern Corporation and Private Property*,  
Macmillan, New York.
- Benz-Overhage, K. : *Neue Anforderungen an die Betriebspolitik.*  
*In : WSI-Mitteilungen, Heft 1, 53. Jg., 2000, S. 46-55.*
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? Impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Ecole Polytechnique.
- Beyer, H. ; Müller, H.E. : *Unternehmenskulturen im Strategieprozeß. In : U. Kadritzke (Hrsg.): « Unternehmenskulturen » unter Druck*, Berlin 1997, S. 67-86.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987),  
*Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Etudes pour l'Emploi, PUF.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999),  
*Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Cadot P. (2000), « L'actionnaire, le gestionnaire et le salarié », *Cadres CFDT*, N° 392, p. 13-16
- Caroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, p 497-505.

- Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Charreaux G. (2000), “Gouvernement d’entreprise et comptabilité”, in Colasse B. (ed), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p. 743-756.
- Charreaux P., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Clarkson M. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- Commission des Communautés Européennes, *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.*
- D’Arcimoles C.H. (1999), « Les investisseurs face à la performance sociale de l’entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 122-134.
- Davenport K. (2000), “Corporate Citizenship : A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it”, *Business and Society*, Vol. 39, N° 2, p. 210-219.
- De Beyssac T. (2001), “Salariés actionnaires... et après”, *L’Expansion Management Review*, N° 101, p. 76-80.
- Dejean. F. (2000), *Une exploration de l’impact de l’investissement responsable sur la gestion des entreprises françaises*, Mémoire DEA 124, Université Paris-Dauphine.
- Denis J.P. (2000), *Conception d’un système de contrôle du développement du groupe- architectures et principes ingénieriques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3.
- Depoers F. (1999), *Contribution à l’analyse des déterminants de l’offre volontaire d’information des sociétés cotées*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

- Desbrières P. (1997), "Le rôle de l'actionnariat des salariés non dirigeants dans le système de gouvernement des entreprises", in Charreaux G. (ed.), "*Le gouvernement des entreprises*", Economica. p. 397-420.
- D'Humières P., Chauveau A. (2001), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Editions d'Organisation.
- Di Maggio P.J. (1988), « Interest and agency in institutional theory », in L.G. Zucker (ed), *Institutional patterns and organizations: culture and environment*: 3-21, Cambridge, M.A. Ballinger.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, N° 48, p. 147-160.
- Donaldson. T., Preston L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65-91.
- Driehuisen F. (2001), « Le témoignage des Pays-Bas: Présentation de l'information et d'expression d'une assurance », *Les Cahiers de l'Audit*, N° 12, p. 21-28.
- Düll, K. : Travail et emploi: une nouvelle donne en Europe. In: *Agence Régionale de Développement (ARDL); Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation (CARIF) (eds.): Le Travail*, Limoges 1998,, pp. 64-70.
- Edvinson L., Roos J. et alii (1997), *Intellectual Capital*, Mac Millan Business, London.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Elsbach K.D. (1994), « Managing legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of the verbal

accounts », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39,  
N° 1, p. 57-89.

- Ernst & Young, KPMG, PWC (1999),  
*The Copenhagen Charter, a Management Guide to  
Stakeholder Reporting*, House of Mandag Morgen,  
Copenhagen.
- Etzioni A. (1964),  
*Modern organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice  
Hall
- Evraert S. (2000),  
« Confiance et comptabilité » in Colasse B. (ed),  
*Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et  
Audit*, Economica, p 461-471.
- Fombrun C., Shanley M. (1990),  
« What's in the name ? Reputation building and corporate  
strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 33,  
N° 2, p. 233-258.
- Freeman R.E. (1984),  
*Strategic Management : a stakeholder approach*, Marshall,  
M.A.Pitman.
- Friedman M., Friedman R., (1979),  
*Free to Choose*, Avon books, New York.
- Gendron C. (2000),  
« *Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise* »,  
*Revue du MAUSS*, N° 15, p. 320-326.
- Girard C. (2001),  
« Une typologie de l'activisme des actionnaires  
minoritaires en France », *Finance-Contrôle-Stratégie*,  
Vol. 4, N° 3, p. 123-146.
- Gray R.H., Kouhy R., Lavers S. (1995),  
« Corporate social and environmental reporting : a review  
of the literature and a longitudinal study of UK  
disclosure », *Accounting, Auditing and Accountability  
Journal*, Vol. 8, N° 2, p. 47-77.
- Gray R.H., Owen D. L, Adams C. (1996),  
*Accounting and Accountability : Changes and Challenges  
in Corporate Social and Environmental Reporting*,  
London, Prentice-Hall.

- Griffin.J.J., Mahon J.F.,(1997), « The corporate social performance and corporate financial performance debate : twenty five years of incomparable research », *Business and Society*, Vol. 36, N° 1, p. 1-31.
- Hawley P.J., Williams A.T. (2000),  
 « The Emergency of Fiduciary Capitalism », *Corporate Governance*, Vol 5, N° 4, Blackwell Publishers, pp 206-213.
- Hawley P.J., Williams A.T. (2000),  
*The Rise of the Fiduciary Capitalism: How Institutional Investors Can Make Corporate America More Democratic*, University of Pennsylvania Press.
- Heimann, K. :  
 Wachsender Stellenwert beruflicher Kompetenzentwicklung. In: A. Paul-Kohlhoff (Hrsg.): *Projektinformationsbrief 8 zum Projekt « Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalrät»*, Darmstadt 1999, S. 12-16.
- Herreros G., Livian Y.F. (1994),  
 « L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 43-59.
- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992),  
 « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management studies*, Vol. 29, N° 2, p. 131-155.
- IG Metall (Hrsg.):  
 OE-Teilprojekt 2.1 im *Bezirk Frankfurt - Beteiligungsorientierte Betriebspolitik*, Frankfurt 1997.
- IG Metall (Hrsg.):  
*Bildung und Beratung im Bereich Arbeit, Technik und Innovation – Engpässe, Trends, Stärken, Workshopdokumentation*, Frankfurt 1998.
- IG Metall (Hrsg.):  
 OE-Teilprojekt 1 im *Bezirk Brandenburg-Sachsen - Beteiligungsorientierte Betriebspolitik*, Frankfurt 1998a.
- IG Metall (Hrsg.):  
*Qualifizierung ehrenamtlicher Berater/-innen, Workshopdokumentation*, Frankfurt 1999.

- Kaplan R. S, Norton. D. P (1998),  
*Le tableau de bord prospectif*, Les Editions  
d'Organisation.
- KPMG (2000),  
« Gouvernement des entreprises : le management de la  
pérennité », KPMG Audit.
- Lindblom C. K (1994),  
« The implications of organizational legitimacy for  
corporate social performance and disclosure », paper  
presented at Critical Perspectives on Accounting  
Conference, New York, NY.
- Livian Y.F. (1998),  
*Organisation. Théories et pratiques*, Dunod.
- Martinet A.C. (1983),  
*Stratégie*, Vuibert.
- Martinet A.C. (1984),  
*Management stratégique : organisation et politique*,  
Mc Graw Hill.
- Martinet A.C., Reynaud E. (2000),  
Entre shareholders et stakeholders, la stratégie. Une  
illustration par le management environnemental d'Evian-  
Danone », *XVe Journées nationales des IAE*.
- Mercier S. (1999),  
*L'éthique dans les entreprises*, La Découverte.
- Meyer J.W., Rowan B. (1991),  
“Institutionalized Organizations : Formal structure as myth  
and ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol.83,  
N° 2, p. 340-363.
- Mintzberg H. (1990),  
*Le Management - Voyages au centre des organisations*,  
Les Editions d'Organisation.
- Mitchell.R.K, Wood. J. D, Agle. B.R. (1997):  
“Towards a theory of stakeholder identification and  
salience : defining the principle of who and what really  
counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4,  
p. 853-887
- Nakamura G.I. (1990),  
“New dynamics of strategic management in the global  
context of 1990's”, *International Review of Strategic  
Management*, Wiley, Vol. 1.

- Neimark M.K. (1992), *The Hidden Dimensions of Annual Reports*, Markus Wiener, New York NY.
- Neu D., Warsame H, Pedwell K. (1998),  
« Managing public impressions : environmental disclosures in annual reports », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, N° 3, p. 265-282.
- OCDE (1999), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, OCDE.
- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, Vol. 16, N° 1, p. 145-179.
- Ouchi W.G. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Sciences*, Vol. 25, N° 9, p. 833-848.
- Owen D.L. et alii (2000), « The new social audits : accountability, managerial capture or agenda of social champions ? », *The European Accounting Review*, Vol. 9, N° 1, p. 81-98.
- Pava M.L., Kraus J. (1995), *The Paradox of the Social Cost*, Quorum Books
- Perez R. et alii (2000), « Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple de Danone », *XVe journées nationales des IAE*.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of the Organizations*, New York : Harpers and Row.
- Plihon D., Ponsard J.P., Zarlowski P. (2000),  
« Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise : une hypothèse de double convergence », in *Les investissements des fonds étrangers dans les entreprises industrielles*, Rapport pour le Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, p. 173-181.
- Pourquery D. (2001), « L'actionnariat aussi doit être géré ? », *L'Expansion Management Review*, N° 101, p. 54-57.
- Richard J., Collette C. (2000), *Comptabilité Générale*, Dunod

- Roberts C.B. (1992), « Determinants of corporate social responsibility disclosure », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, N° 6, p. 595-612.
- Salmon A. (2000), « Le réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme », *Revue du MAUSS*, N° 15, p. 296-319.
- Sauer, D. ; Döhl, V. : Die Auflösung des Unternehmens ? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In : ISF-München u.a. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt : Reorganisation*, Berlin 1997, S. 19-76.
- Savage A., Cataldo A.J. (1998), « A Multi-case Investigation of environmental Legitimation in Annual Reports », Research paper.
- Schliebeck, P. : Das KomMit-Projekt im Dienstleistungssektor. In : A. Paul-Kohlhoff (Hrsg.): *Projektinformationsbrief 8 zum Projekt « Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte »*, Darmstadt 1999, S. 3-6.
- Scott W.R. (1992), *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall.
- Simons R. (1995), *Levers of Control*, Boston Mass : Harvard Business School Press.
- Siroën J.M. (1999), « Loyauté dans les échanges : l'exemple des normes sociales », *Problèmes économiques*, 7-14 avril, p. 66-70.
- Sperling, H.J. : *Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement*, Marburg 1994.
- Sperling, H.J. : *Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz*, Marburg 1997.
- Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, p. 571-610.

- Supiot A. (2001), « Vers un ordre social international ? », *L'économie politique*, n° 11, p. 34-60.
- Tinker A.M., Lehman C., Neimark M. (1991), « Corporate social reporting : falling down the hole in the middle of the road », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 4, N° 1, p. 28-54.
- Watts R., Zimmerman J.L. (1986), *Positive Accounting Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, M.A. : Addison-Wesley.
- Wegman G. (1999) Les tableaux de bord stratégiques, Cahier de recherche du GREGOR, 1999.11