



ENTREPRISES ET INVESTISSEURS EN EUROPE : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

ELENA BONFIGLIOLI*

ADELINE HINDERER**

Les notions de responsabilité sociétale ou sociale de l'entreprise (RSE) et de développement durable ont, depuis quelques années, mobilisé tant les médias que les acteurs économiques et politiques. L'année 2002 ne fit pas exception et restera marquée par les conséquences de la chute d'Enron, par le sommet de Johannesburg ou encore la parution de la communication de la Commission européenne sur la responsabilité sociale de l'entreprise¹.

Les entreprises, employeurs et acteurs économiques internationaux sont confrontés à des attentes nouvelles dans des contextes nationaux et locaux parfois difficiles, mais aussi à une méfiance et une suspicion croissantes. Ainsi, les sondages montrent que les organisations non gouvernementales (ONG) sont considérées comme plus crédibles que les entreprises ou les médias pour les questions relevant des

Droits de l'homme, de la santé ou de l'environnement².

Ces éléments appellent une nouvelle vision du succès de l'entreprise qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes plutôt que le seul intérêt des actionnaires³, qui va au-delà des aspects purement financiers, en reconnaissant les facteurs cruciaux que sont la gestion du capital humain et l'éducation tout au long de la vie, l'intégration de la diversité, les relations avec les parties prenantes ou le souci de l'environnement.

Ce constat de l'évolution de l'entreprise a conduit, dès 1995, sous l'impulsion d'une équipe de la Commission européenne dirigée par Jacques Delors et d'un petit groupe d'entreprises, au manifeste européen des entreprises contre l'exclusion. Ce manifeste donna, par la suite, lieu à la création d'un réseau ayant pour but la promotion de la responsabilité sociétale

* Directrice des programmes, CSR Europe.

** Coordinatrice du programme ISR, CSR Europe.

Les opinions exprimées dans cet article le sont à titre personnel.

de l'entreprise, CSR Europe⁴. À la fois acteur et observateur, le réseau a pu suivre et accompagner, au cours de ces années, la mise en avant des thématiques sociales et environnementales qui, désormais, est à l'ordre du jour des entreprises, des ONG et des décideurs politiques au niveau local, national, européen et international.

Sur la base de l'expertise développée au sein de CSR Europe, cet article dresse un état des lieux de l'intégration des considérations sociales et environnementales aux pratiques d'entreprises, et analyse la contribution du secteur financier à cette évolution. Il met également en lumière les difficultés relatives aux aspects sociaux et environnementaux de la performance se posant aux entreprises et aux investisseurs, ainsi que les opportunités qui existent afin de promouvoir une nouvelle vision de la valeur de l'entreprise.

RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES : UN ÉTAT DES LIEUX

Les mutations du contexte dans lequel opèrent les entreprises

Les entreprises et, en premier lieu, les multinationales opèrent aujourd'hui dans un contexte où elles doivent faire face à des attentes et des contraintes nouvelles.

Dans un monde où une information peut faire le tour du globe de manière quasi instantanée, une crise liée au comportement de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes peut avoir un

impact considérable en termes de réputation. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises dont le succès repose sur la valeur d'une marque visible et vulnérable. Les ONG ont su exploiter la société de l'information : elles exercent une pression plus efficace sur les entreprises, en particulier sur les questions concernant la protection des Droits de l'homme ou de l'environnement. Certaines ONG poursuivent une logique d'affrontement contre des entreprises ayant valeur d'exemple, alors que d'autres s'engagent dans des partenariats, comme le World Wildlife Fund avec Lafarge ou Amnesty International qui assure une formation pour Norsk Hydro en Norvège.

Les comportements et les attentes des consommateurs ont également évolué. Les sondages effectués auprès des consommateurs révèlent une plus grande propension à prendre en compte les éléments sociaux et environnementaux lors de l'achat de produits et de services. Ainsi, 25 % des consommateurs interrogés dans douze pays affirment que la responsabilité sociale des entreprises est importante dans leur décision d'achat d'un produit. En outre, 45 % des personnes interrogées affirment que cet élément est relativement important pour leur choix⁵.

Enfin, le développement durable figure désormais en bonne place sur la liste des priorités des décideurs politiques. Au sommet de Lisbonne de mars 2000, la responsabilité sociétale des entreprises apparaît pour la première fois comme une priorité à l'agenda des chefs d'État et de gouvernement. Elle est reconnue comme l'un des facteurs nécessaires pour permettre à l'Union européenne de devenir d'ici à 2010



« l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale⁶ ».

La Commission européenne s'est également saisie de la question, notamment en lançant en juillet 2001 un processus de consultation avec un Livre vert sur la responsabilité sociale de l'entreprise⁷. Après analyse des nombreuses réponses obtenues, la Commission a publié, en 2002, une communication sur le thème « Responsabilité sociale de l'entreprise : une contribution des entreprises au développement durable⁸ ». Cette communication a notamment débouché sur la création, en octobre 2002, d'une instance de débat, le « European Multistakeholder Forum » ou forum « pluripartite » auquel participent des représentants d'associations d'entreprises, de fédérations de syndicats, d'ONG et de groupements d'investisseurs. Le forum se réunit régulièrement pour discuter de thèmes précis, avec l'objectif de construire, d'ici à 2004, un consensus sur des lignes directrices pour l'action de la Commission européenne.

La réflexion sur la responsabilité des entreprises avance également au niveau international, comme en témoigne la présence de plus d'une centaine de chefs d'État et de gouvernement au sommet de Johannesburg, même si le bilan concret de l'action internationale en ce domaine reste encore limité.

Ces attentes nouvelles ont suscité une prise de conscience à la tête des entreprises. Un sondage révèle que

70 % des dirigeants d'entreprises interrogés considèrent que la RSE est un élément stratégique essentiel à la profitabilité d'une entreprise⁹.

Le contexte nouveau dans lequel évoluent les entreprises a eu des répercussions sur la manière dont les entreprises s'organisent et fonctionnent.

L'évolution des structures et du fonctionnement de l'entreprise

La plupart des multinationales ont répondu aux préoccupations et aux pressions de leurs parties prenantes par une transparence accrue sur leur performance et leur impact social et environnemental. Cette tendance s'exprime dans l'augmentation du nombre d'entreprises qui produisent des rapports sur leur performance non financière, sous des appellations diverses telles que « rapport de développement durable » ou « rapport social et environnemental ». Ainsi, 68 % des entreprises en Europe incluent des informations sur leur performance sociale et environnementale dans leurs rapports¹⁰. Il est important de noter que la publication de rapports, outre sa valeur en termes de transparence, joue par ailleurs un rôle crucial en interne en tant que processus de sensibilisation et catalyseur de changement au sein de l'entreprise¹¹.

Des changements ont également eu lieu dans la structure de l'entreprise. Celle-ci a, en effet, évolué au cours des dernières années : il existe désormais des départements, centres ou fonctions spécialisées sur le développement durable, la responsabilité sociétale des entreprises, les relations avec les parties pre-



nantes... De plus en plus, un membre du conseil d'administration se voit confier la responsabilité du suivi de ces questions.

Par ailleurs, l'importance croissante des préoccupations sociales et environnementales au sein de l'entreprise et pour ses parties prenantes a parfois généré un processus d'innovation au niveau des produits et des services. L'industrie alimentaire et les détaillants ont lancé les produits « verts » ou « bio », mais aussi des produits développés spécifiquement pour les marchés des pays en voie de développement tels que des aliments enrichis pour pallier les déficits en vitamines et minéraux propres à certaines régions du globe. En outre, une attention nouvelle est portée à la qualité et la sécurité des produits existants, ainsi qu'aux aspects éthiques des processus de production. Les campagnes visant à dénoncer le travail des enfants ou les conditions de travail extrêmement difficiles, notamment dans certains pays d'Asie, ont conduit les entreprises à une plus grande attention aux conditions de production dans les pays en voie de développement. Beaucoup d'entreprises exercent désormais leur influence sur leurs fournisseurs pour obtenir des garanties en matière de protection des Droits de l'homme, de santé et de sécurité, quelles que soient les exigences des normes locales.

Le processus de développement des produits est désormais fondé, dans de nombreux secteurs, sur une mesure de l'impact environnemental des produits, depuis leur conception jusqu'à leur destruction. Sur la base de cette évaluation, des entreprises ont développé des techniques et des produits innovants

permettant de les réutiliser. Ainsi, Nike a mis en place aux États-Unis un système dans le but de récupérer les chaussures de sport usagées qui sont alors transformées en matériau destiné à construire des terrains de sport. Un autre exemple est fourni par Basf qui a développé une matrice de mesure de l'écocoefficiency permettant d'évaluer, à la fois, le coût des matériaux et des produits et leur impact social et environnemental.

Les entreprises se sont également dotées de nouveaux instruments. Nombreuses sont celles qui ont codifié ou mis en place des règles et des principes dans des codes de conduite. De nouveaux outils de management ont vu le jour, tels que les *balanced scorecards*, tableaux de bord qui aident à la définition de stratégies et d'objectifs intégrant la dimension sociale et environnementale et traduisant ces éléments en mesures de performance financière et non financière¹². D'autres instruments, développés par exemple au sein de Danone, permettent aux managers d'évaluer les unités qu'ils dirigent au regard de leur performance vis-à-vis des employés, des fournisseurs, des clients, de la société civile et de l'environnement, puis d'établir un plan d'action en conséquence¹³.

En outre, l'importance croissante des dimensions sociales et environnementales dans le fonctionnement de l'entreprise nécessite de former les employés à de nouvelles compétences. Des entreprises comme Shell, BP ou Novo Nordisk, ont mis en place des systèmes qui combinent les objectifs individuels financiers et non financiers et qui permettent d'intégrer les dimensions sociales et environnementales à l'évaluation des performances et/ou à la rémunération de leurs cadres supérieurs. Le défi



auquel font face la plupart des entreprises pionnières dans ce domaine est l'extension de tels systèmes à l'ensemble de l'entreprise, pour que les aspects sociaux et environnementaux puissent faire partie du quotidien des managers à tous les niveaux de l'organisation¹⁴.

L'ampleur des changements au sein de certaines entreprises ne doit pas faire oublier que les dimensions sociales et environnementales restent encore étrangères à de nombreuses directions d'entreprises. D'autres communiquent fièrement leurs valeurs et leurs politiques sans qu'une véritable stratégie ou réflexion sur ces questions soit en place. Enron n'affichait-elle pas des valeurs telles que la transparence et l'honnêteté ? Au sein des entreprises, un choix doit souvent être opéré entre des décisions qui privilégient un profit à court terme, souvent dommageable sur le plan social et environnemental, et une stratégie de long terme plus compatible avec les exigences du développement durable. Pour les soutenir dans ces choix difficiles, les dirigeants ont besoin de l'appui de leurs actionnaires et de la communauté financière en général. Plusieurs initiatives vont dans cette direction.

LE RÔLE DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

L'émergence de produits, de pratiques et d'acteurs

La communauté financière n'est pas restée insensible au mouvement de fond en faveur d'un développement écono-

mique soucieux de l'environnement et de la société. Ainsi, en 1996, un groupe de financiers a signé une déclaration « pour l'emploi et contre l'exclusion sociale¹⁵ », dans laquelle ils affirment vouloir « mettre la finance au service de l'homme » et s'engagent notamment à « prendre davantage en compte, dans l'appréciation des actifs, la capacité de développement à long terme des entreprises et, en particulier, leur capacité à valoriser au mieux leur capital humain ».

Aujourd'hui, l'élément le plus tangible permettant de mesurer l'attention croissante de la communauté des investisseurs aux pratiques responsables des entreprises est le développement de l'investissement socialement responsable (ISR). Le marché des fonds socialement responsables en Europe a considérablement évolué depuis les premiers fonds développés dans les années 1980 en réponse aux attentes de groupes religieux qui ne souhaitent pas investir dans certains secteurs d'activité. Les critères sont désormais plus nombreux et plus sophistiqués en réponse aux préoccupations diverses des investisseurs. La plupart des fonds pratiquent toujours l'exclusion de quelques secteurs, mais beaucoup utilisent désormais en complément des critères positifs permettant d'identifier les entreprises les plus performantes sur le plan social et environnemental.

On recense désormais plus de 280 fonds socialement responsables à destination des particuliers¹⁶. Les volumes gérés par ces fonds restent relativement modestes. La Belgique et les Pays-Bas sont les pays européens où la proportion de l'ISR des particuliers et la pénétration des fonds d'ISR sont les

plus importantes, avec respectivement 1,70 % et 1,4 % des encours¹⁷.

L'augmentation du nombre de fonds est cependant considérable, en particulier dans des pays comme la France où le nombre de fonds ISR a triplé entre fin 1999 et fin 2001. Cette tendance est d'autant plus remarquable que le contexte économique et boursier actuel favorise une diminution des investissements. L'ISR constitue ainsi, en Europe, un marché dynamique : les encours gérés par les fonds socialement responsables en Europe ont augmenté de 30 % de la fin 1999 à la fin 2001.

En outre, ces chiffres ne prennent pas en compte les encours gérés pour le compte d'investisseurs institutionnels ou de fortunes privées, et les encours des fonds pratiquant une politique d'engagement. Ces montants, difficiles à évaluer, sont considérables dans certains pays, en particulier au Royaume-Uni.

Enfin, l'ISR croît sous une autre forme : l'engagement des actionnaires. Par leur influence sur la gestion des entreprises, les actionnaires constituent en effet l'un des leviers essentiels de la promotion de pratiques d'entreprises responsables. L'engagement peut avoir lieu de manière formelle par le vote de résolutions, ou de manière informelle.

Une première méthode est la proposition de résolutions revendiquant des pratiques sociales et environnementales plus responsables lors d'assemblées générales des multinationales, le but étant de faire pression sur la direction de l'entreprise en attirant l'attention sur ces pratiques. Des résolutions ont, par exemple, critiqué la position d'Exxon sur les énergies renouvelables,

demandant à la direction d'investir en recherche et développement dans ces nouvelles formes d'énergie. Les ONG tentent souvent de convaincre les actionnaires importants d'une entreprise de soutenir certaines résolutions. Cette pratique est assez courante dans les pays anglo-saxons. Un des pionniers de l'ISR aux États-Unis, Domini Social Investment, publie chaque année un résumé des résolutions soutenues ainsi que des explications s'y rapportant et les résultats des votes effectués. Au Royaume-Uni, le groupe Morley Fund Management vote systématiquement contre le bilan d'une entreprise dont il détient des actions, si celle-ci ne produit pas de rapport environnemental. Le fonds de pension néerlandais PGGM, l'un des plus grands fonds de pension européens, a chargé Isis Asset Management, un gestionnaire de fonds qui dispose de sa propre équipe d'analystes spécialistes de la gouvernance d'entreprise et des questions sociales et environnementales, de gérer pour lui le droit de vote dans les entreprises dont il est actionnaire.

Des pratiques d'engagement plus informelles se développent également. Des gestionnaires de fonds, tels que Henderson Global Investors, Isis Asset Management ou Morley Fund Management, n'hésitent pas à interpeller la direction des entreprises dont ils sont actionnaires sur des questions sociales et environnementales qu'ils considèrent préjudiciables pour la profitabilité à long terme de l'entreprise. Certains investisseurs ont ainsi exprimé aux entreprises opérant en Birmanie leurs craintes pour leur réputation et profitabilité, liées aux campagnes de dénonciation et de boycott menées par



les ONG et aux risques de recours en justice.

L'importance nouvelle accordée à la performance sociale et environnementale se traduit également par l'apparition de nouveaux acteurs : les agences de notation ou groupes de recherche spécialisés sur l'évaluation de la performance non financière des entreprises. Ces organisations évaluent les performances sociales et environnementales sur la base d'information émanant de l'entreprise (souvent sous la forme d'un questionnaire), ainsi que d'autres sources d'information telles que syndicats, médias ou ONG. Les notations peuvent être effectuées pour le compte des investisseurs, mais aussi des entreprises elles-mêmes dans le cadre de notations sollicitées qui peuvent être assimilées à un audit social et environnemental de l'entreprise. L'augmentation du nombre d'agences de notation révèle l'existence d'un marché en expansion. L'exemple de la France, où trois agences - Vigeo, Innovest et Core Ratings - se partagent désormais le marché, est particulièrement éloquent. Des organisations visant à promouvoir l'ISR ont vu le jour, en particulier Eurosif, le forum européen de l'investissement responsable¹⁸.

L'apparition de nouveaux produits implique le développement de méthodes et d'outils différents, tels que les indices socialement responsables, DJSI, FTSE4Good ou ASPI, pour n'en citer que quelques-uns, sur lesquels certains fonds ISR sont indexés. Ces indices ont souvent fait l'objet de critiques, notamment pour le choix de critères valorisant l'existence, au sein des entreprises, de codes et de systèmes plutôt que leur efficacité et leur mise en

œuvre ou pour l'exclusion des entreprises ne répondant pas aux questionnaires quel que soit leur bilan social et environnemental. Il n'en reste pas moins que la visibilité des indices a renouvelé le débat sur le positionnement des investisseurs quant aux aspects sociaux et environnementaux de la performance, et a suscité des changements au sein de certaines entreprises cherchant à éviter l'exclusion des indices ou à améliorer leur classement.

Par ailleurs, les fonds ISR ont également développé des modes de communication spécifiques tels que des lettres d'information ou des sites Internet pour informer leurs clients, particuliers ou institutionnels, sur l'évolution des critères utilisés et l'inclusion ou l'exclusion de certaines entreprises¹⁹.

De nouvelles réflexions sur le rôle et l'impact de la communauté financière

Plusieurs initiatives d'investisseurs ont permis de nourrir la réflexion sur le rôle et les attentes de la communauté financière quant à la performance sociale et environnementale des entreprises. Ainsi, l'association des assureurs britanniques a publié des lignes directrices reprenant les informations touchant aux aspects sociaux, environnementaux et éthiques que ses membres souhaitent trouver dans les rapports annuels des entreprises²⁰. Au sommet de Johannesburg, ont été présentés, par le gouvernement britannique, les *London Principles*, sept principes pour améliorer la contribution du monde de la finance au développement durable²¹. Ces principes sont

le résultat d'un projet de recherche impliquant une cinquantaine d'institutions financières britanniques, basé sur des études de cas liées aux dimensions sociales et environnementales dans l'évaluation des actifs, l'exercice des droits liés à la détention d'actions, l'accès au capital et le développement d'outils de gestion du risque.

Par ailleurs, on peut observer une certaine prise de conscience au niveau des analystes financiers et gérants de fonds, comme le révèle un sondage réalisé par la Sofres pour Euronext et CSR Europe. En effet, 51 % des gérants de fonds et 37 % des analystes interrogés dans neuf pays européens affirment qu'ils accordent une prime aux entreprises responsables, lors de leurs décisions et recommandations d'investissement. Pour 50 % d'entre eux, la performance sociale et environnementale constitue un indice d'une bonne gestion du risque²².

Outre le développement de produits spécifiques prenant en compte les dimensions sociales et environnementales dans la sélection des investissements, les institutions financières commencent à s'engager dans une réflexion poussée sur leur impact social et environnemental. Le secteur financier est, certes, moins exposé que d'autres secteurs en raison de son faible impact environnemental, de l'absence de chaîne de production ou du faible niveau d'opération dans les pays en voie de développement. Néanmoins, plus d'attention a été portée récemment à l'impact social et environnemental qu'ont les institutions financières par le biais de leur politique de crédit. On retiendra, par exemple, les critiques de groupes

financiers, tels Morgan Stanley Dean Witter pour leur implication dans le financement d'un barrage en Chine dont la construction nécessite le déplacement forcé de plus d'un million de personnes et a de lourdes conséquences environnementales. Certaines institutions financières, telles que la Cooperative Bank au Royaume-Uni, ont développé une stratégie mettant en avant la dimension responsable et éthique de leurs activités en tant que facteur de différenciation. Pour la Cooperative Bank, cette stratégie a été un succès puisque l'institution estime que 20 % de son chiffre d'affaires est lié à son engagement en faveur de l'environnement, de l'éthique et de la responsabilité sociale²³.

Enfin, certains gouvernements européens ont mis en place des législations dans le but de soutenir l'ISR. Aux Pays-Bas, il existe un abattement fiscal pour les particuliers investissant dans des produits financiers incluant des critères environnementaux. Au Royaume-Uni, en Belgique, en Suède et en Allemagne, ont été développées des législations qui obligent des fonds de pension à indiquer s'ils prennent en compte des critères sociaux, environnementaux ou éthiques dans leurs choix d'investissement.

Le tableau est cependant à nuancer. De telles initiatives et avancées constituent, hélas, la partie émergée de « l'iceberg financier », cachant l'inaction d'une grande partie de la communauté financière. Beaucoup de travail reste donc à faire pour une contribution généralisée des entreprises et des investisseurs en faveur du développement durable.



ENTREPRISES ET INVESTISSEURS : VERS UNE REDÉFINITION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

Entreprises et institutions financières font face à des questions essentielles et des défis considérables dans l'optique d'une contribution au développement durable, mais ont également à leur portée de réelles opportunités de changement.

Les difficultés des entreprises et des investisseurs

Il est difficile de contester à ce jour que les marchés financiers ont une vision à court terme, basée sur le cours quotidien des actions et les résultats trimestriels de l'entreprise. Les fonds communs de placement achètent et vendent des actions au jour le jour, et font preuve de peu d'intérêt et d'implication dans la gestion des entreprises dont ils possèdent des actions. Cette situation est d'autant plus alarmante, si on prend en compte le fait que 80 % des actions détenues aux États-Unis et 70 % des actions détenues au Royaume-Uni le sont par des institutions qui gèrent principalement l'argent des retraites de salariés²⁴.

Les pourcentages investis par les fonds de pension en utilisant, outre des critères purement financiers, des critères sociaux, environnementaux ou éthiques, sont souvent minimes. Les entreprises, et en particulier les responsables des relations avec les inves-

tisseurs, font le constat du manque d'intérêt des investisseurs pour les considérations sociales et environnementales et leur impact en termes de risques et opportunités²⁵. À titre d'exemple, une étude effectuée auprès des fonds de pension britanniques met en évidence l'absence d'expertise sur les questions sociales et environnementales ou de contrôle des gestionnaires sur les investissements réalisés, et ce, même si les fonds indiquent prendre en compte les critères extrafinanciers²⁶.

Des difficultés concrètes existent également pour les entreprises. Un premier écueil est la prise en compte des actifs intangibles dans les mesures comptables et de performance²⁷. La responsabilité sociétale de l'entreprise, par son influence directe sur des éléments tels que le capital intellectuel, la fidélité et la productivité des employés, la confiance dans le management, la capacité d'innovation de l'entreprise, la satisfaction des clients et des partenaires, est liée aux actifs intangibles de l'entreprise. Les organismes de standardisation des mesures comptables (International Accounting Standards Board - IASB -, Financial Accounting Standards Board - FASB) reconnaissent l'importance d'une recherche plus poussée dans ce domaine. Des projets de recherche devant permettre l'inclusion des intangibles générés en interne dans les comptes et les bilans de l'entreprise existent, mais sans résultats concrets à ce stade. Le FASB, en particulier, évoque l'importance des actifs intangibles pour le succès de l'entreprise. Ils ont un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise à long terme et sont donc cruciaux, tant pour la prise de décisions par les managers que pour

la qualité de l'information fournie aux investisseurs sur les entreprises.

Une autre indication de l'ampleur des défis qui restent à relever est fournie par les plaintes des responsables du développement durable, de la RSE ou des relations avec les parties prenantes au sein des entreprises, qui avouent devoir souvent faire face à de l'incompréhension, du scepticisme et des résistances en interne. De manière similaire, au sein des institutions financières, les analystes de la gouvernance d'entreprise et de la performance sociale et environnementale ou les gérants de fonds socialement responsables peinent à faire entendre leur voix et à promouvoir une vision différente du succès de l'entreprise au sein de leur organisation.

Malgré ces difficultés, il est possible d'identifier des opportunités et des facteurs de changement pour le monde de la finance et de l'entreprise.

Promouvoir l'entreprise responsable

L'action d'analystes et de gérants de fonds visionnaires a permis de montrer la voie. Leurs résultats, souvent égaux voire supérieurs à ceux de leurs collègues, sont à l'origine d'un effet d'entraînement. En parallèle, les politiques d'engagement de certains investisseurs ont contribué à une prise de conscience des risques que des politiques, ignorant les dimensions sociales et environnementales, font courir à l'entreprise. Certains membres d'institutions financières considèrent que les entreprises n'abordent pas spontanément les questions sociales et envi-

ronnementales. Ils estiment que les responsables des relations avec les investisseurs pourraient faire preuve de plus d'initiatives dans leurs présentations ou leurs contacts réguliers avec la communauté financière, afin de valoriser l'impact positif de la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

Ce constat met en lumière l'importance des interactions au sein des entreprises entre les financiers, les responsables des relations investisseurs et des aspects sociaux et environnementaux. De même, les gérants de fond ISR ont un rôle considérable à jouer pour sensibiliser leurs collègues en interne, et les personnes qu'elles rencontrent au sein des entreprises.

La parution de rapports sur le développement durable peut inquiéter dans la mesure où elle semble indiquer que les risques et les opportunités liés aux questions sociales et environnementales restent annexes à l'entreprise - dont l'activité propre est traitée au sein du rapport annuel. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'accordent sur le fait que les rapports environnementaux ou de développement durable constituent une étape essentielle vers une intégration complète des dimensions sociales et environnementales au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises considèrent qu'il s'agit d'un stade intermédiaire dont l'aboutissement logique est un rapport annuel incluant la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Certaines entreprises se sont déjà engagées dans cette voie, notamment Suez qui publie désormais un seul rapport « d'activité et de développement durable ».



Le rôle incitatif que peuvent jouer les gouvernements, institutions européennes et internationales est un autre facteur de changement. Il ne s'agit pas seulement de menacer les récalcitrants et récompenser les « bons élèves », mais aussi de montrer l'exemple. Vont ainsi dans le bon sens des initiatives telles que l'intégration des considérations sociales et environnementales dans les appels d'offre des organismes publics, l'engagement de la Commission européenne à produire un rapport de développement durable d'ici à 2004, ou encore la réflexion du gouvernement français sur l'intégration du développement durable au sein de tous les ministères. Nombreuses sont les pistes qui peuvent être explorées par les autorités publiques à différents niveaux dans des domaines tels que l'investissement dans les pays en voie de développement, les mécanismes d'échanges de droits d'émission, l'impact de la fiscalité ou encore les alliances en faveur du développement local entre le secteur public et privé.

D'autres acteurs ont un rôle à jouer. Les fédérations européennes de syndicats ont pu paraître parfois dépassées par l'émergence du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, qui introduisait d'autres acteurs dans un domaine dominé jusqu'alors par le dialogue employeurs/employés. Les représentants de syndicats jouent désormais un rôle beaucoup plus actif au niveau européen, notamment au sein du forum pluripartite sur la RSE. Des initiatives intéressantes ont lieu dans certains pays. En France, la CFDT, la CGT, la CFTC et la CGC se sont unies pour créer le Comité intersyndical de l'épargne salariale, qui examine

les politiques d'investissement des fonds d'épargne salariale et donne un label aux fonds garantissant un investissement dans des entreprises socialement responsables. Au Canada et aux États-Unis, des syndicats se sont impliqués dans la création de fonds permettant aux employés d'accroître leur contrôle sur leur fonds de pension, en choisissant notamment d'investir dans des entreprises qui améliorent les conditions de travail de leurs salariés.

Enfin, un des leviers d'action les plus importants est la formation des managers et des investisseurs de demain, car elle peut permettre de créer un véritable changement de mentalité. Des universités et des écoles de commerce européennes, telles que Esade, HEC, IMD, Insead, London Business School ou Vlerick-Leuven-Ghent, ont créé de nouveaux enseignements relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises, ou ont intégré les aspects sociaux et environnementaux au sein du cursus traditionnel. Ces aspects sont également traités dans les programmes de formation dispensés par certaines universités d'entreprises. Afin de développer la recherche et les synergies entre écoles et entreprises pour que ces questions soient valorisées dans la formation des étudiants et dirigeants actuels, plusieurs écoles de commerce et d'entreprises ont récemment créé une Academy of Business in Society²⁸. Ce réseau virtuel d'entreprises, d'écoles de commerce et d'universités pourra jouer un rôle de catalyseur accélérant le processus de sensibilisation au développement durable des actuels ou futurs financiers et dirigeants d'entreprises.

Les débats et les pratiques liés au

développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises ont évolué. Ainsi, pour les entreprises les plus avancées, a succédé au temps des « missionnaires » et « visionnaires », montrant la voie du développement durable au sein des entreprises, le temps des « intégrateurs » et « organisateurs », qui mettent en place des objectifs, des structures et des systèmes permettant d'intégrer les dimensions sociales et environnementales à tous les niveaux de l'organisation.

Le rôle de la communauté financière est crucial pour encourager et généraliser ce mouvement, par la création d'un environnement dans lequel les investisseurs cessent de considérer le coût de l'action comme la clé du succès de l'entreprise, investissent dans les entre-

prises sur le long terme et utilisent leurs droits de vote d'une manière responsable.

Pour les années qui viennent, le dialogue entreprise/investisseurs, tant au niveau opérationnel qu'au niveau des dirigeants, apparaît donc comme un levier puissant pour faire évoluer les mentalités, changer les pratiques et faire émerger une nouvelle vision de la valeur de l'entreprise.

Certains critiques ou sceptiques verront peut-être de simples prophéties dans le lien entre performance sociale et environnementale et performance financière à long terme de l'entreprise. Il pourrait cependant bien s'agir de « prophéties autoréalisatrices », pour autant que les gérants de fonds et les analystes financiers y croient.

NOTES

1. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Commission des communautés européennes, juillet 2001.
2. StrategyOne, Edelman PR Worldwide, 2000.
3. La notion de partie prenante de l'entreprise (*stakeholder*) a été développée pour répondre au concept *shareholder* (actionnaire) en réaction à une vision de l'entreprise dont la finalité serait de générer de la valeur pour ses actionnaires uniquement. Font partie des *stakeholders*, outre les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs, la communauté dans laquelle l'entreprise est implantée, la société civile, l'environnement.
4. Initialement sous le nom d'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC), réseau d'entreprises européen pour la cohésion sociale. CSR Europe compte aujourd'hui 60 multinationales membres et coopère avec 17 organisations partenaires actives au niveau national dans l'Union européenne et en Europe de l'Est (www.csreurope.org).
5. *European Survey of Consumers' Attitudes towards Corporate Social Responsibility*, sondage effectué par Mori pour CSR Europe auprès de 12 000 consommateurs dans 12 pays européens en septembre 2000.
6. Conclusions de la présidence, Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000.
7. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Commission des communautés européennes, juillet 2001.
8. Communication : *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Commission des communautés européennes, juillet 2002.
9. Price Waterhouse Coopers, Fifth Annual CEO Survey, janvier 2002.



10. Price Waterhouse Coopers, *Management Barometer*, septembre 2002.
11. Cette conclusion est le fruit d'une étude menée par CSR Europe et Accountability, basée sur des entretiens et séminaires avec onze entreprises : *Impacts of Reporting, the Role of Social and Sustainability Reporting in Organisational Transformation*, CSR Europe and Accountability, novembre 2002.
12. Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. Cet instrument développé par Kaplan et Norton est appliqué par des entreprises ou souvent adapté aux priorités et spécificités de l'entreprise. C'est le cas du Kompass System de Storebrand.
13. Voir notamment *Exploring Business Dynamics, Mainstreaming CSR in A Company's Strategy, Structures and Systems*, CSR Europe, Entreprise&Personnel, Ashridge.
14. *Exploring Business Dynamics, Mainstreaming CSR in A Company's Strategy, Structures and Systems*, CSR Europe, Entreprise&Personnel, Ashridge, novembre 2002.
15. Le texte de cette déclaration a été publié dans la revue Échange et Projets, n° 78, novembre 1997.
16. Fonds UCITS (qui répondent aux exigences de la directive n° 85/611/EEC du 20 octobre 1985 et peuvent, en conséquence, être vendus dans tous les pays de l'Union européenne) appliquant des critères positifs et/ou négatifs.
17. *Green, Social and Ethical Funds in Europe 2002*, SiRi Group en coopération avec CSR Europe, (disponible sur le site Internet : www.sricompass.org).
18. Eurosif, European Sustainable and Responsible Investment Forum, a été créé en novembre 2001, avec le soutien de la Commission européenne.
19. *SRI Funds' Feature*, Avanzi and CSR Europe, (disponible sur le site Internet : www.sricompass.org).
20. *Investing in Social Responsibility, Risks and Opportunities*, 2001, Association of British Insurers.
21. *Big Investors Sign Charter for Sustainability*, *Financial Times*, 11 août 2002.
22. *The European Survey on SRI and the Financial Community*, CSR Europe and Euronext, novembre 2001.
23. Co-operative Bank, Partnership Report 2001.
24. *Unlikely Revolutionaries*, *Financial Times*, 20 novembre 2002.
25. Étude en cours de réalisation par CSR Europe en partenariat avec Investor Relations Society et le soutien de Insead CMER, basée sur des entretiens avec des spécialistes en relations investisseurs de vingt-cinq multinationales. À paraître début 2003.
26. Coles D. et Green D., *Do UK Funds Invest Responsibly? A Survey of Current Practices on Socially Responsible Investment*, Just Pensions, juillet 2002.
27. Ittner C.-D. et Larcker D.-F., *Pour une meilleure mesure de la performance*, Wharton School, université de Pennsylvanie, (www.lesechos.fr/formations/management/articles/article_2_11.htm).
28. www.csrcampaign.org/academy

