



Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

## **Les stratégies de Développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?**

Juillet 2003



Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

7 impasse Léger 75017 PARIS • Tél. 01 56 79 35 00 • Fax 01 56 79 35 03

Email : [contact@orse.org](mailto:contact@orse.org) • Site internet : [www.orse.org](http://www.orse.org)

**LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DURABLE NOURRISSENT-ELLES  
LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES ?**

**GROUPE DE TRAVAIL  
ORSE  
JUN 2002 – MARS 2003**

**Président :** Carlos Pardo, Directeur des Etudes Economiques, Association Française de la Gestion financière (AFG)

**Rapporteur :** Olivier Rayrole – Chargé d'Etude - ORSE

**Coordinateur :** Jean-Pascal Gond - Doctorant au LIHRE, Université Toulouse 1

**Juillet 2003**

## SOMMAIRE

NOTE DE CADRAGE	PAGE 3
REMERCIEMENTS	PAGE 4
LISTE DES INTERVENANTS	PAGE 5
LA PRISE EN COMPTE DU CONCEPT DE «RESPONSABILITE SOCIETALE» Etat de la recherche universitaire sur les interactions entre Performance sociale et performance financière	PAGE 6
LA PERFORMANCE FINANCIERE	PAGE 14
L'AVANTAGE DE MARCHE	PAGE 23
L'ANTICIPATION DES CONTRAINTES ET LA PREVENTION DES RISQUES	PAGE 30
LA REPUTATION	PAGE 35
LA REDUCTION DES COUTS	PAGE 40
CONCLUSION	PAGE 46
LISTE DES PARTICIPANTS	PAGE 48

## NOTE DE CADRAGE

### **Objectif du groupe de travail**

L'objectif du groupe de travail était d'explorer les arguments qui visent à montrer que la responsabilité sociale et environnementale crée de la valeur économique. Chaque réunion a été consacrée à l'analyse d'un argument particulier.

### **Déroulement des travaux**

#### **Argument n° 1 : la performance financière**

Idée-clef : les études se multiplient pour tenter d'établir de manière certaine le degré de corrélation entre la responsabilité sociétale d'une entreprise et sa performance financière à long terme. Cette question a fait ces dernières années l'objet d'une recherche approfondie impliquant avant tout des économistes, des analystes financiers, ainsi que des universitaires français et étrangers. Les résultats de ces recherches sont toutefois loin d'être conclusifs.

#### **Argument n° 2 : l'avantage de marché**

Idée-clef : une entreprise peut se distinguer de ses concurrents en adoptant un comportement «sociétalement responsable» (innovation dans les produits ou services, nouvelles relations avec les "stakeholders" fondées sur l'écoute et les valeurs partagées,...), ce qui augmenterait la valeur perçue de la marque.

#### **Argument n° 3 : l'anticipation des contraintes et la prévention des risques**

Idée-clef : l'entreprise "responsable" serait mieux armée face aux risques menaçant la réputation et la performance de l'entreprise : risques sociaux, accidents industriels ou écologiques, changement brutal de réglementation, risques juridiques, grèves.

#### **Argument n° 4 : la réputation**

Idée-clef : l'amélioration durable de la réputation de l'entreprise et de la confiance que lui accordent ses parties prenantes résulterait de la combinaison de plusieurs facteurs : avantage de marché, réduction des coûts, anticipation des contraintes, prévention des risques... La "licence to operate" de l'entreprise est assurée, ce qui lui ouvre de nouvelles opportunités de développement (nouveaux pays, nouveaux marchés...) et augmente la motivation et la fidélité de l'ensemble de ses publics (actionnaires, salariés, clients, partenaires...).

#### **Argument n° 5 : la réduction des coûts**

Idée-clef : la pollution ou les déchets sont en réalité des coûts écologiques qui rejoignent les critères économiques. En limitant ses consommations de ressources naturelles non-renouvelables, en réduisant sa production de déchets et en améliorant l'efficacité avec laquelle elle utilise les ressources, l'entreprise pourrait réaliser des économies substantielles.

Dans certains cas, cette stratégie se traduit par une réduction d'impôts (écotaxes), des taux bancaires moins élevés...

## Remerciements

L'ORSE tient à remercier l'ensemble des intervenants qui ont témoigné dans le cadre de ce groupe de travail. Ils ont accepté de le faire malgré l'évolution rapide des idées et l'absence de consensus sur cette question du lien entre la performance sociétale et la performance économique des entreprises.

L'organisation de ces travaux n'aurait pas été possible sans les moyens techniques mis à disposition par Crédit Lyonnais Private Equity.

L'ORSE remercie également l'ensemble de ses membres qui ont participé activement à ces séances, ainsi que Carlos Pardo, Directeur des Etudes Economiques de l'Association Française de la Gestion financière (AFG), Président du groupe de travail, Jean-Pascal Gond, doctorant au LIHRE de l'Université de Toulouse 1, qui a apporté son regard « externe » et ses précieuses connaissances sur l'état d'avancement de la recherche universitaire sur les différents sujets traités, et Olivier Rayrole, chargé d'étude à l'ORSE, pour son rôle de rapporteur.

Carlos Pardo et Olivier Rayrole sont les co-auteurs de cette synthèse.

Ils remercient Pierre Bollon, Délégué Général de l'AFG et vice-président de l'ORSE, pour la relecture de celle-ci.

## Liste des intervenants

**Bea Buyle**, Corporate Sustainable Development Department, Procter & Gamble

**Geneviève Féron**, Directrice Générale, Core Ratings

**Charles J. Fombrun**, Président du Reputation Institute

**Christian Gollier** : Professeur d'Economie, Université de Toulouse et Ecole Polytechnique

**Jean-Pascal Gond**, Université Toulouse 1, doctorant au LIHRE

**Dunstan Hope**, Manager Social Policy Development, British Telecom

**Rob Lake**, Head of Strategy Socially Responsible Investment, Henderson Global Investors

**Carlos Pardo**, Directeur des Etudes Economiques, AFG

**Jean-Pierre Piotet**, Président de l'Observatoire de la Réputation

**Emmanuelle Reynaud**, Professeur, UFR de Sciences Economiques à l'Université de Caen

**Jacques Toraille**, Chargé de mission Développement Durable, Michelin

**Wim Vermeir**, Global Head of Sustainable Management, Dexia Asset Management

**Christian Walter**, Directeur de la Recherche, PricewaterhouseCoopers

## **Prise en compte du concept de « responsabilité sociale » par l'entreprise**

La première réunion du groupe de travail a permis de cerner les attentes des participants et surtout de faire le point sur l'état d'avancement de la recherche universitaire sur le lien entre performance sociale et performance économique.

### **1. Les attentes**

**Quelles sont les attentes des investisseurs par rapport à la prise en compte de la RSE ?**

- déterminer l'horizon d'investissement nécessaire pour obtenir une corrélation positive entre la performance sociale et la performance financière (approche macro-économique du couple rendement/risque) ;
- prendre en compte le fait que la mise en place d'une stratégie de développement durable représente pour les entreprises un coût à court terme ;
- réfléchir sur la valorisation des actifs « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) de plus en plus immatériels ;
- réfléchir sur les conséquences du vieillissement de la population (en termes de financement et de risques).

**Quelles sont les attentes des entreprises par rapport à la prise en compte de la RSE ?**

- Comment mesurer le coût des moyens à mettre en œuvre (R&D, prévention des risques...) pour engager une politique de développement durable ?

- La notion de « responsabilité sociale » modifie-t-elle la fonction économique de l'entreprise ?

*Note : Il nous a semblé important de connaître les interrogations existantes à ce sujet afin de tester l'existence du lien entre la performance sociale et la performance financière pour intégrer autant que possible ces préoccupations dans nos travaux.*

*Ce groupe de travail n'avait pas la prétention d'apporter des réponses à toutes les questions évoquées ci-dessus. L'objectif était surtout de faire un « état des lieux » de la recherche universitaire sur les principaux arguments (listés dans la note de cadrage) qui pourraient laisser penser qu'il existe un lien entre la performance sociale et la performance économique d'une entreprise.*

*Chaque réunion a été également l'occasion de faire témoigner une entreprise sur la démarche qu'elle a initiée afin de mieux appréhender la problématique étudiée.*

### **2. Présentation de Jean-Pascal Gond Etat de l'avancement de la recherche universitaire sur les interactions entre la performance sociale et la performance finan- cière**

#### **2.1. Définition du concept de responsabilité sociale**

Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions quant à l'objet et aux limites de la responsabilité sociale des entreprises (RSE par la suite). Ces réflexions ont évolué avec le temps :

▪ **1950/1960 : approche philosophique et normative: responsabilité sociétale de l'entreprise**

Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société. De quoi l'entreprise est-elle responsable et jusqu'où s'étend sa responsabilité ?

▪ **Années 1970 : approche pragmatique et managériale : sensibilité sociétale de l'entreprise**

Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE pertinents pour elle (quels outils / moyens permettent de gérer la RSE).

Cette approche a conduit à privilégier une vision plus processuelle et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

**Années 1980/1990 : synthèse des approches précédentes : performance sociétale de l'entreprise**

Cette synthèse se fonderait sur les interrogations suivantes. Quels sont les principes/valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?

▪ **Années 2000 : approche pragmatique :**

Enfin, les années 2000 se caractériseraient par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

Aujourd'hui, la définition et la délimitation du concept de performance sociétale restent encore l'objet de controverses. Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable, citoyenneté d'entreprise sont loin d'être clairement et suffisamment explicitées.

Cependant, d'une manière générale, il est accepté que la notion de RSE intègre globalement les deux critères normatifs suivants :

- les firmes doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes sociaux ;
- les firmes doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement.

Dans les deux cas, il s'agit de qualifier des actions de l'entreprise qui traduisent une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes, et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques. Ce sont les dimensions discrétionnaires et éthiques de la responsabilité de l'entreprise qui constituent son degré de responsabilité sociétale (voir tableau ci-dessous).



Responsabilité sociétale	Responsabilités discrétionnaires	Renvoient aux responsabilités à propos desquelles la société n'émet pas de message clair et qui sont laissées à la libre appréciation des individus (ex. activités philanthropiques).
	Responsabilités éthiques	Renvoient aux responsabilités que les membres de la société s'attendent à voir assumer par les entreprises, bien qu'elles ne soient pas codifiées par les lois (ex. normes sociales).
	Responsabilités légales	Correspondent à la nécessité pour les entreprises d'obéir et de se soumettre aux lois en vigueur dans la société.
	Responsabilités économiques	Recouvrent les rôles "classiques" de l'entreprise dans le vie économique : la capacité à produire les biens et services que souhaite la société dans des conditions de rentabilité.

Source : Caroll (1979)

Face à ces quatre types de « responsabilités », l'entreprise peut adopter quatre attitudes :

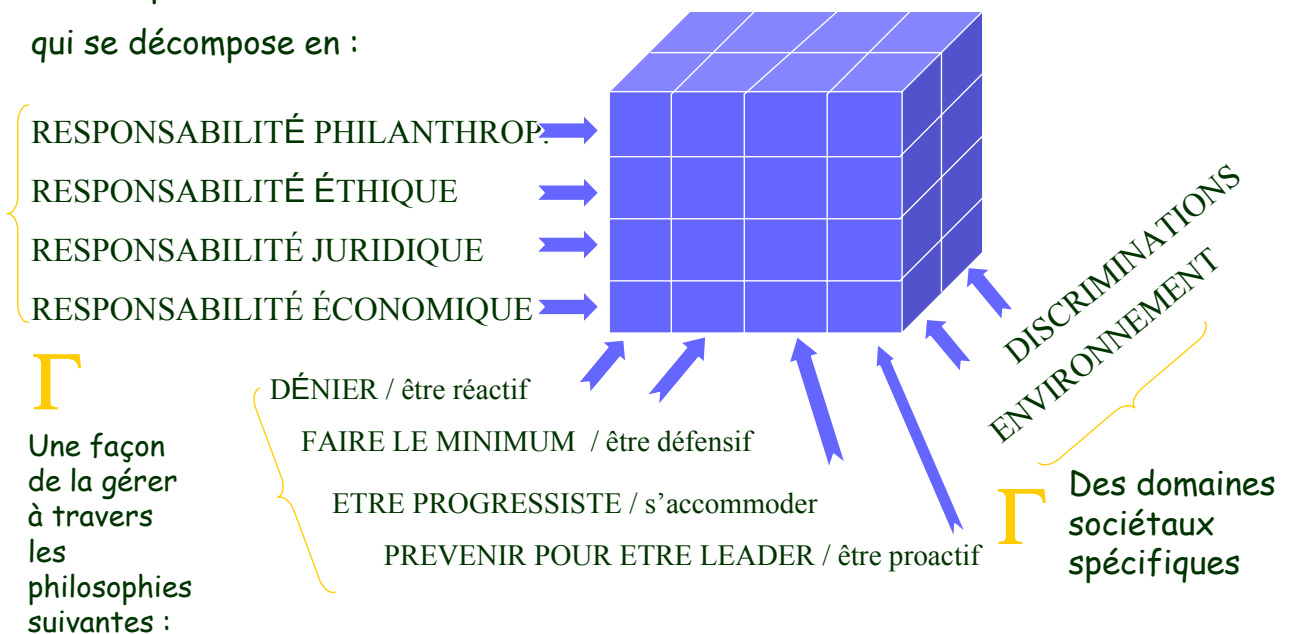
- les dénier et adopter une attitude réactive ;
- faire le minimum et être défensive ;
- être progressiste tout en s'accommodant ;
- être leader et donc être proactive.

La matrice de Caroll (voir figure ci-après), met en correspondance les quatre niveaux de responsabilité sociétale (économique, juridique, éthique et philanthropique) et les quatre niveaux d'attitudes possibles (dénier, faire le minimum, être progressiste, prévenir pour être leader).

Il faut ensuite adapter le couple *niveau de CSR / niveaux de réactions* aux domaines sociétaux spécifiques auxquels l'entreprise est confrontée pour obtenir le degré de performance sociétale de l'entreprise.

Exemple de modèle de performance sociétale (a)  
Modèle de Carroll (1979)

Performance sociétale =  
Une responsabilité sociétale  
qui se décompose en :



Source : Jean-Pascal Gond , 2001

## 2.2. Les interactions entre la performance sociétale de l'entreprise (RSE) et sa performance financière (PF)

De nombreuses hypothèses théoriques ont pu être formulées pour expliquer les interactions entre la performance sociétale et la performance financière.

Mais les investigations empiriques, bien que nombreuses, sont restées relativement peu élaborées et encore moins concluantes.

Les cinq hypothèses présentées ci-dessous expliquent les principales interactions possibles entre ces deux types de performances :

## Les théories explicatives des interactions entre performance sociétale (RSE) et performance (PF) financière

	SIGNE DU LIEN	
Causalité	Positif	Négatif
<b>RSE ⇒ PF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Hypothèse de l'impact social ou du « bon management »</li> </ul>	(2) Hypothèse de l'arbitrage
<b>PF ⇒ RSE</b>	(3) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) Hypothèse de l'opportunisme
<b>RSE ⇔ PF</b>	(5) Hypothèse de la synergie positive	(6) Hypothèse de la synergie négative
<b>RSE ∅ PF</b>	<b>(7) Hypothèse de l'absence de lien entre les deux entités</b> Il existe une offre et une demande de responsabilité sociétale, dans un contexte micro-économique standard, à l'équilibre il n'y a pas de lien entre CSP et FP (McWilliams et Siegel, 2001)	
<b>RSE (?) PF</b>	<b>(8) Hypothèse de l'existence de relations plus complexes</b> Il existe des relations complexes entre CSP et FP (Moore, 2001), comme par exemple une relation en U, conformément à l'étude empirique de Bowman & Haire (1975)	

Source : Jean-Pascal Gond, 2001

### ▪ La Performance Sociétale créée de la Performance Financière

- (1) **Impact positif :**  
Hypothèse de l'impact social ou du « bon management ». La responsabilité sociétale est considérée comme un coût implicite. Si l'entreprise fait preuve d'une capacité à les gérer, elle enverra un signal comme quoi elle est également capable de gérer des coûts explicites (coûts traditionnels).
- (2) **Impact négatif :**  
Hypothèse de l'arbitrage. La gestion de coûts sociétaux oblige l'entreprise à réaliser des arbitrages au détriment d'autres dépenses.

### ▪ La Performance Financière créée de la Performance Sociétale

- (3) **Impact positif :**  
Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel ». Pour mettre en place une politique sociétale (ex : entreprendre des actions philanthropiques), il faut avoir une bonne santé économique (le « slack » étant alloué aux activités sociales).
- (4) **Impact négatif :**  
Hypothèse de l'opportunisme (théorie des coûts de transaction/ théorie des contrats). Plus il y aura de performance financière, moins il y aura de performance sociale...

- **Il y a une « synergie » entre la Performance Sociétale (RSE) et la Performance Financière (PF)**

Cette « synergie » (PF ⇒ RSE ⇒ PF ⇒ RSE ⇒ PF...) peut être positive ou négative.

**(5) Hypothèse positive**

→ cercle vertueux : la « synergie » est créatrice de valeur financière et de valeur sociétale.

**(6) Hypothèse négative**

→ cercle vicieux : la « synergie » est destructrice de valeur financière et de valeur sociétale.

- **Hypothèse de l'absence de relation entre la Performance Sociétale et la Performance Financière**

**(7)** La relation entre la PF et la RSE est trop complexe pour que s'établisse une corrélation positive, négative ou même des liens de causalité.

C'est une hypothèse mal établie. Les résultats des différentes études publiées ne sont pas forcément très cohérents.

- **Hypothèse de l'existence de relations plus complexes entre la RSE et la Performance Financière**

**(8)** Si l'entreprise a une politique sociétale trop généreuse ou insuffisante, alors il peut y avoir (dans les deux cas) une diminution de sa performance financière.

**- Un bilan des études empiriques**

Les résultats des études empiriques (cf. tableau ci-dessous) doivent être interprétés avec réserve car ils ne se fondent pas tous sur les mêmes études.

Le tableau indique le nom des auteurs des études ainsi que le nombre d'études qu'ils ont recensées.

Pour chaque « bilan d'études », le tableau indique le nombre d'études dont les conclusions établissent une corrélation positive entre la RSE et la PF, une corrélation négative ou un lien neutre.

Bilan de quelques études empiriques concernant les études sur liens PF / RSE				
		Lien (+)	Lien nul	Lien (-)
Arlow & Gannon (1982) – général / Total : 7 études		3	1	3
Ullman (1985)	<b>CSP → indicateur / 13 études</b>	8	4	1
	<b>CSP → discours sociétal / 11 études</b>	7	1	3
Pava & Krausz (1996) – général / Total : 21 études		12	1	8
Griffin et Mahon (1997) – général / Total : 62 études		33	9	20
Roman <i>et al.</i> (1999) – général / Total : 52 études		33	14	5
Decock-Good (2000) – général / Total : 42 études		28	12	2

Source : Jean-Pascal Gond, 2001

Ainsi, par exemple, en 1997, Griffin et Mahon ont recensé 62 études empiriques dont l'objectif était de tester le degré de corrélation entre la RSE et la PF d'une entreprise.

Sur ces 62 études, 33 concluaient qu'il existait un lien positif entre la RSE et la PF d'une entreprise, 9 concluaient sur un lien négatif et 20 sur une absence de causalité entre les deux notions.

Ces études posent, à des degrés divers, des problèmes théoriques et méthodologiques :

- absence d'uniformité dans les mesures de la RSE. Les indicateurs mobilisés ne reflètent pas nécessairement ce qu'ils sont censés mesurer.

Le « degré de RSE » de l'entreprise peut par exemple être mesuré en comptant le nombre de lignes incluses dans le rapport annuel sur la RSE de l'entreprise ou en utilisant des indices de pollution (la performance sociétale est mesurée en fonction de l'évolution de l'indicateur) ;

- absence d'uniformité dans les mesures de performance financière : cours boursier de valeurs mobilières, des indices... La grande diversité des mesures mobilisés contraste avec l'utilisation d'un très petit nombre d'entre elles dans chacune des études ;

- limitation de la validité externe et de la fiabilité des résultats compilés ;

- manque de fondements théoriques et conceptuels des études sur les liens RSE/PF.

### **2.3. Futurs enjeux pour la recherche?**

La recherche d'une explication très générale du lien entre la RSE et la PF semble un objectif difficilement accessible, voire impossible à atteindre.

Le développement des recherches passera plutôt par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant les interactions entre ces deux variables, ainsi que la mise au jour de mécanismes explicatifs cohérents permettant de fonder précisément ces liens.

Une démarche permettant d'affiner la compréhension des liens RSE / PF peut consister à faire un premier bilan des études en avançant stakeholder par stakeholder : il n'y a pas de raisons de penser que toutes les parties prenantes soient sensibles aux mêmes aspects de la RSE et développent des actions ayant les mêmes conséquences en terme financier pour l'entreprise.

Certaines dimensions de la RSE peuvent, par exemple, jouer le rôle d'un signal auprès des investisseurs ou auprès d'employés qui hésiteraient entre plusieurs entreprises.

Si ces perspectives sont moins ambitieuses que la recherche d'une loi générale reliant l'éthique au profit, elles offrent au moins l'opportunité de mieux saisir les conditions permettant de faire converger la responsabilité sociétale de l'entreprise et sa performance financière.

Elles pourront aider les théoriciens à répondre à la question que leur adressent les managers face à la multiplication des problèmes sociétaux : comment et pourquoi l'éthique peut-elle être profitable ?

### Références bibliographiques :

- A. B. Carroll, “ A three dimensional conceptual model of corporate social performance ”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505, 1979.
- S. Berman et T. Rowley, “ A brand new brand of corporate social performance ”, *Business and Society*, Vol. 39, N°. 4, pp. 397-418, 2000.
- T. Donaldson et L. E. Preston, “ The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications ”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°.1, 1995.
- J.P. Gond, “L'éthique est-elle profitable ? L'étude des interactions entre performance sociétale et performance financière”, *Revue Française de Gestion*, n°136, déc. 2001
- D. P. O'Bannon et L. E. Preston, “ The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis ”, *Business and Society*, Vol. 36, N°. 4, pp. 419-429, 1997.
- J.-G. Padioleau, “ L'éthique est-elle un outil de gestion ? ”, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989.
- J.-M. Peretti et J.-L. Roy, “ Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? ”, *Revue Française de Gestion*, , pp. 19-29, novembre-décembre 1977.
- D. Siegel et A. McWilliams, “ Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective ”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, N°. 1, pp. 117-127, 2001.

## Argument n° 1 : La performance financière

***Idée-clef : la performance financière est la question clef pour le monde financier et les études se multiplient pour tenter d'établir de manière certaine la corrélation entre la responsabilité sociale d'une entreprise et sa performance économique à moyen terme. La performance financière est aujourd'hui le plus souvent analysée indirectement à travers celle des fonds ou indices ISR.***

### **1. Carlos Pardo : Bilan sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR)**

Il est très difficile d'obtenir des données fiables et comparables sur l'investissement socialement responsable (ISR) et cela principalement à cause de l'absence de définition reconnue et acceptée par l'ensemble de la communauté ISR, voire l'utilisation de définitions divergentes plus ou moins larges. Ainsi, les chiffres énoncés ci-après sont à prendre avec prudence. Ils représentent des ordres de grandeurs. En effet, ils peuvent dépendre de l'inclusion ou non de différents types de fonds (fonds d'exclusion, fonds « best in class », fonds d'activisme actionnarial...) ou d'autres types de placements directs.

Pourtant, même si l'information quantitative sur l'ISR est plutôt rare, voire contradictoire, l'intérêt pour ce type d'investissement semble ne pas se démentir, et rares sont aujourd'hui les études, surtout qualitatives, qui ne mentionnent pas un intérêt croissant pour cette dimension de l'investissement (OFGRI, Cerulli, AFG, Social Investment Forum...).

Des données disponibles, il ressort que:

- En France, l'encours de l'offre ISR sous forme d'OPCVM de droit français s'élevait fin 2002 à 1,3 milliard d'euros contre 920 millions fin 2001, soit une progression de 30 %<sup>1</sup>.

Cette progression est d'autant plus remarquable que pendant la même période le marché actions baissait de 20 % en France.

Ces encours représentent moins de 0,2 % de l'actif net de l'actif net des OPCVM mais tout de même près de 1% des OPCVM actions.

- D'après l'enquête annuelle de l'Observatoire Français de la Gestion des Réserves des Investisseurs Institutionnels (OFGRI), dont l'AFG est un membre actif, deux-tiers des investisseurs institutionnels interrogés s'intéresseraient à l'ISR. Un tiers des 60 plus gros investisseurs institutionnels français présents dans cette enquête dédieraient environ 1,5 % de leurs actifs à l'ISR (sous forme d'OPCVM ou d'investissements directs).
- Dans leur bilan 2002, Novéthic et Amadeis comptaient fin 2002, 80 fonds socialement responsables en France, soit deux fois plus qu'à la fin 2001. Moins d'un tiers d'entre eux relèvent d'une offre étrangère (fonds commercialisés en France mais gérés par des sociétés de gestion qui ne sont pas françaises).

---

<sup>1</sup> D'après l'AFG – source Europerformance

## Synthèse des performances à fin 2002

Classe d'actifs	Performance (%)		Volatilité (%)	
	Fonds ISR	S&P Micropal**	Fonds ISR	S&P Micropal**
Actions France (Médiane - Nombre de fonds)	-33,22%	-32,18%	29,61%	27,83%
Actions Euro (Médiane - Nombre de fonds)	-33,84%	-33,92%	30,80%	28,43%
Actions Europe (Médiane - Nombre de fonds)	-31,58%	-32,06%	29,13%	24,20%
Actions Monde (Médiane - Nombre de fonds)	-32,50%	-32,52%	26,10%	22,19%
Gestion diversifiée (Médiane - Nombre de fonds)	-22,11%	-	17,01%	-

(\*\*) Moyenne des fonds de droit français, catégories Actions France, Euro, Europe & Monde. Source S&P Micropal au 31/12/2002.

- Seuls les fonds actions et diversifiés font l'objet de cette analyse détaillée de la performance. Les autres catégories ne comportaient pas un nombre de fonds suffisant il y a un an pour que cette analyse comparative prenne sens. D'autre part les fonds les plus récents sur le marché ne sont pas étudiés (pas de recul pour l'analyse de la performance).
- Le principal constat réside dans le fait que les performances obtenues en 2002 par les fonds ISR sont quasiment identiques à celles des fonds « traditionnels », avec un niveau de volatilité légèrement supérieur.
- Cette évolution doit être soulignée, car beaucoup d'observateurs anticipaient une moins bonne résistance de l'investissement socialement responsable en phase de baisse des cours, après une légère surperformance au cours des années boursières favorables, en considérant que les choix en terme de valeurs ou de pondération sectorielle n'étaient pas adaptés à un retournement boursier. Il est donc important de noter que **ces fonds n'ont pas décroché par rapport à la moyenne du marché** au cours de la très difficile année 2002.
- Sur l'ensemble de l'année 2002, **les fonds ISR ont ainsi accompagné les marchés à la baisse** même s'ils ont globalement « sur-performé » les indices de référence socialement responsables.

Source : Novéthic / Amadeis, 2002

- Dans son étude annuelle sur l'industrie des services financiers, The Cerulli Report<sup>TM</sup>, Cerulli Associates estimait en 2001 que l'ISR en Europe était de l'ordre de 38 milliards d'euros.
- D'après l'étude « Green, social and ethical funds in Europe 2001 »<sup>2</sup> :
  - Les capitaux gérés par des OPCVM spécialisés en Europe seraient passés de 11,1 milliards d'euros à la fin de 1999 à 15,1 milliards d'euros à la mi-2001, soit une croissance de 36%. Le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Suisse représentent à eux seuls plus de 70% de ces montants.
  - Il y avait 251 fonds de type OPCVM à la mi-2001 se rattachant aux catégories environnementales, sociales et éthiques en Europe, soit une croissance de plus de 58 % par rapport au nombre de fonds en janvier 2000.
  - Les pays « leaders » de ce mouvement sont le Royaume-Uni, la France, la Suède et la Belgique, avec 66% des fonds. Le poids relatif du Royaume-Uni est passé de 33% à 25% du nombre de fonds entre la fin de 1999 et le milieu de 2001, et cette évolution s'explique par la croissance exceptionnelle du nombre de fonds, sur cette période, en France (+ 170 %), en Belgique et en Allemagne (au-dessus de 120%), ce qui contribue bien sûr à rééquilibrer les parts relatives.
- Quant aux Etats-Unis, selon les données du Social Investment Forum<sup>3</sup>, l'ISR représenterait 12 % des actifs gérés.

<sup>2</sup> Ces données sont issues de l'étude réalisée par SIRI Group, avec CSR Europe et EURONEXT, *Green, social and ethical funds in Europe 2001*

<sup>3</sup> « Rapport 2001 sur les tendances de l'ISR aux Etats-Unis », Social Investment Forum (SIF). Le SIF est une association professionnelle qui regroupe les investisseurs « éthiques »



Les montants des fonds utilisant au moins un critère éthique ou socialement responsable (utilisation de critères extra-financiers, actionnariat engagé avec l'usage des droits de vote et investissement communautaire) par des fonds de pension, des OPCVM, des fondations, des communautés religieuses et des institutions financières de développement communautaire seraient passés de 2160 à 2340 milliards de dollars entre 1999 et 2001. L'écart entre les Etats-Unis et l'Europe des montants gérés sous forme d'ISR s'explique principalement par la définition très large qui prédomine chez les premiers. Pour les OPCVM (mutual funds) les actifs seraient, en pourcentage des actifs totaux, d'un ordre de grandeur similaire à celui des pays européens de pointe (autour de 1%).

▪ **Les différents types de produits ISR**

Lorsqu'on évoque les fonds socialement responsables, on pense le plus souvent aux fonds actions. Pourtant, les règles d'analyse extra-financière pourraient également s'appliquer aux produits « éthiques » de taux... L'étude Novéthic/Amadeis indique que les fonds socialement responsables « actions » commercialisés en France ne représentent que la moitié du total des encours gérés. Il est très difficile là encore d'obtenir des données fiables sur la répartition par classe d'actifs des ISR, principalement en raison du manque d'études sur le sujet et de la trop grande hétérogénéité dans la définition du concept.

▪ **La performance des produits SR**

S'il est vrai que les sociétés de gestion et investisseurs spécialisés SR mettent souvent en avant, à

juste titre, la bonne performance financière de leurs fonds et que cela est corroboré par certaines études (cf. séance précédente), il ne semble pas possible de conclure aujourd'hui à une « sur-performance » générale et systématique de l'ISR par rapport aux fonds non ISR. Comme le rappelle souvent Pierre Bollon, le Délégué Général de l'AFG, on peut en tous les cas se réjouir du fait que les fonds ISR ne soient pas sous performants malgré des coûts de gestion nécessairement supérieurs résultant d'une sélectivité accrue.

2. **Christian Walter : Méthodologie et mesure du risque - Analyse épistémologique de la mesure de la performance**

La littérature financière existante affirme que la gestion active n'apporte pas de valeur ajoutée par rapport à la gestion passive :

- **Cowles (1933)** : « Les résultats (de la gestion active) ne fournissent pas la preuve d'un savoir-faire particulier »
- **Samuelson (1974)** : « Les gérants professionnels devraient se recycler comme cadres dans l'industrie et le commerce »
- **Daniel et al. (1997)** : « Le coût total des dépenses faites par les bureaux d'études des gestionnaires pour l'analyse des actions dépasse 500 millions de dollars. Mais a-t-on une quelconque preuve que cet investissement est utile ? »

Cependant, l'émergence de la gestion alternative (gestion active par excellence, souvent décorrélée des indices boursiers) vient montrer que la gestion active est toujours utilisée alors même que le mouvement de défiance par rapport au marché est persistant, notamment dans les milieux académiques.

Aucune mesure statistique de performance ne permet non plus d'affirmer qu'une gestion «éthique» aurait une valeur ajoutée par rapport à une gestion «classique» car les outils existants de mesure de performance (ratio de Sharpe, alpha de Jensen<sup>4</sup>, Beta<sup>5</sup>) sont peu performants (leurs niveaux de fiabilité sont trop faibles (trop de biais !). De plus, en s'effectuant à partir d'un univers d'investissement restreint, la gestion ISR ne permettrait pas d'appliquer une aussi grande diversification des risques qu'avec une gestion classique.

La gestion quantitative *top-down* s'est imposée à partir de 1999. Schématiquement, on peut l'expliquer avec un triangle qui reprendrait les attributions de performance : avec à sa base la gestion indicielle (pour 70 %), en son centre l'allocation tactique (pour 20 %) et au sommet le choix des titres (pour 10 %). De ce dernier triangle, il apparaît que seule 10 % de la performance peut être expliquée par la sélection des titres. Ainsi, si la gestion socialement responsable était supérieure à la gestion classique, alors 10 % de cette surperformance seulement pourrait être attribuable à ce nouveau mode de gestion.

La qualité de la gestion dépendrait avant tout de la manière dont le gestionnaire comprend le marché (et ensuite de l'efficacité de la gestion qu'il met en œuvre). La notion «d'efficacité informationnelle des marchés» est encore une notion peu précise.

---

<sup>4</sup> Le ratio de Sharpe et l'alpha de Jensen permettent de corriger le rendement observé pour le risque que le fonds a pris. Le ratio de Sharpe est particulièrement adapté lorsque le fonds représente l'entière des actifs de l'investisseur, tandis que l'alpha de Jensen est adapté lorsque le fonds représente une partie marginale des actifs de l'investisseur.

<sup>5</sup> Le Beta d'un fonds indique le degré de corrélation d'un fonds (ou d'une valeur) par rapport à son univers de référence. Le Beta est compris entre -1 et 1.

Ainsi, d'après un rapport PwC/BDM (1999) : «Les différentes offres et gamme-produits des gestionnaires dépendent souvent de leur compréhension du concept d'efficience des marchés».

Tous les modèles d'attribution de performance sont en relation avec des théories proches de la gestion indicielle qui trouvent leurs points de départ dans les théories explicitées ces dernières années :

- **Markowitz (1952)** : théorie de la diversification
- **Tobin (1958)** : allocation entre les actifs sans risques et les actifs risqués
- **Sharpe (1964)** : théorie du modèle d'équilibre : la répartition se fait entre le monétaire et le portefeuille de marché si la part de marché est faite en fonction de « Markowitz-Tobin ».
- **Fama (1972)** : cadre d'attribution entre la gestion active et la gestion passive

Selon C. Walter, l'un des principaux problèmes concrets rencontrés pour évaluer la performance d'un portefeuille concerne la capacité du gérant à pouvoir appliquer les différentes théories ; et cela surtout parce que les différents modèles existants sont des modèles statiques difficilement transposables dans la réalité dynamique des marchés financiers. Plusieurs groupes de travail ont été mis en place ces 5-10 dernières années pour adapter ces différents modèles statiques à un cadre dynamique, mais les résultats sont encore loin d'être satisfaisants d'un point de vue opérationnel.

La problématique du lien entre allocation d'actifs et performance des placements des fonds de pension britanniques est au coeur du rapport Myners, commandité par le gouver-

nement britannique, afin d'élucider les problèmes de gestion liés à un excès d'indexation. La notion « de mesure de performance » est une notion très complexe. Il faudrait admettre qu'il existe un risque gérant (lié à l'allocation d'actifs), risque qui peut être positif car il permet d'intégrer une dimension supplémentaire de diversification ! Pour identifier ce risque, il faudrait être capable de décomposer les différents marchés pour savoir où sont les éléments créateurs de valeur.

Selon W. Veirmer, la pertinence de la gestion ISR sera validée au cours des prochaines années en tenant compte de la qualité du stock-picking réalisé au moment de la composition des fonds. Il faudra alors faire le lien entre la qualité du jugement qualitatif (qui avait été fait) et la performance des valeurs (précédemment sélectionnées).

### **3. La prise en compte de l'ISR par les sociétés de gestion**

#### **3.1. Rob Lake : Henderson Global Investors**

##### ***1/ Philosophie de gestion***

En tant que société de gestion, Henderson se considère obligée d'avoir une approche pragmatique par rapport au concept de la responsabilité sociétale des entreprises, de manière à pouvoir optimiser sa recherche de la performance financière.

Toute la difficulté consiste alors à identifier les facteurs qui ont un impact sur la performance économique de l'entreprise, et donc un impact sur la performance financière de celle-ci. Ainsi, s'il fallait par exemple analyser la politique de développement durable de Carrefour et de BP, la politique environnementale de l'entreprise

pétrolière devrait être jugée plus sévèrement que celle de Carrefour. En effet, il y a fort à parier que les conséquences écologiques et financières soient bien supérieures si un « d'accident environnemental » avait lieu chez BP que s'il avait lieu chez Carrefour...

##### ***2/ Valoriser les critères extra-financiers***

L'incorporation d'éléments non-financiers dans la communication financière est un exercice délicat car le marché fait appel la plupart du temps à des analyses quantifiées, notamment issues du bilan ou des comptes de l'entreprise.

Toute la difficulté consiste à incorporer à leur juste valeur les éléments de développement durable, informations qualitatives non quantifiables et à leur attribuer une valeur plus ou moins objective.

##### ***3/ Performances des fonds socialement responsables***

A l'heure actuelle, il est presque impossible de justifier une quelconque sur/sous-performance par rapport à celle des fonds « classiques », car il est impossible de comparer de manière objective les deux modes de gestion (en raison principalement du manque de données historiques sur le sujet et de l'évolution des processus de gestion ISR).

Il est seulement possible de comparer les performances historiques de ces fonds par rapport à un échantillon de fonds issus, par exemple, de la base de données de Standard & Poor's. Cela permet de montrer, toutes choses égales par ailleurs, qu'historiquement les fonds ISR ne se comportent pas plus mal que le marché...

### 3.2. Wim Vermeir : Dexia Asset Management

#### 1/ Philosophie de gestion

Dexia AM considère que le développement d'une entreprise dépend au moins de deux facteurs :

- Le montant des *free cash flow* (indicateur « financier » quantitatif et théoriquement objectif) qu'elle est capable de générer ;
- la qualité du management.

Il s'agit d'un critère subjectif et qualitatif qu'il est difficile d'évaluer d'une manière objective et quantitative. Un filtre «développement durable» pourrait permettre d'affiner la méthodologie d'évaluation de ce critère «management».

Il faut être conscient que monde des affaires a été frappé par une évolution flagrante au cours des deux-trois dernières années : l'honnêteté, notion qui va au-delà de la définition strictosensu du gouvernement d'entreprise, des entreprises est devenue un critère d'appréciation de celles-ci.

#### **socialement responsables**

Pour pouvoir disposer d'un historique de données, Dexia AM a réalisé une rétropolation des données disponibles, tout en sachant que cela n'a aucune valeur statistique. L'analyse de ces données a permis de conclure :

- que la plupart des indices « éthiques » surperforment leur indice de référence ;
- et que cette surperformance est statistiquement non significative.

Une difficulté supplémentaire dans l'étude des performances des fonds «éthiques» consiste à obtenir des données brutes (i.e. hors frais de gestion). La question n'est pas seulement de savoir si la gestion ISR est plus ou moins performante que la gestion classique, mais aussi de déterminer si l'excès de performance que permettrait de réaliser l'analyse extra-financière compense le surcoût engendré par celle-ci.

Les résultats de l'étude menée par Dexia AM sont présentés dans les 4 tableaux ci-dessous :

#### 2/ Performances des fonds

Tracking error and informationratio's sustainable versus traditional indices					
Sustainable Index (Traditional Index)	Over- performance	Tracking error	Information ratio	t-test	F-test
ASPI-index (Stoxx Euro Zonre)	2,30%	2.97 %	0.78	0.14<CV	1.01<CV
Dow Jones Sustainability Group Index (Dow Jones Global Index)	1,04%	5.99%	0.17	0.08<CV	1.10<CV
Ethibel-index Real Time	3.19%	8.98%	0.36	0..26<CV	1.50<CV
Ethibel-index Backtracking (MSCI Europe)	1.35%	6.76%	0.20	0.12<CV	1.27<CV
FTSE4 Good Europe (Stoxx Europe)	1.94%	3.59%	0.54	0.12<CV	1.05<CV
Domini Social Index (S&P500)	1.17%	3.14%	0.37	0.19<CV	1.16<CV

Source : Dexia AM, 2002

<b>Risk-adjusted performance measurement sustainable versus traditional indices</b>			
Sustainable Index (Traditional Index )	Sharpe (Rf = 0.05)	Jensens' alfa	Modigliani's RAP
ASPI-index (Stoxx Euro Zone)	0.33 (0.22)	2.36%	12.05% (9.73%)
Dow Jones Sustainability Group Index (Dow Jones Global Index)	0.15 (0.10)	1.04%	7.93% (7.03%)
Ethibel-index Real Time	0.27)	2.83%	9.93%
Ethibel-index Backtracking (MSCI Europe)	0.20 (0.16)	1.17%	8.72% (7.84%)
FTSE4Good Europe (Stoxx Europe)	0.20 (0.11)	1.95%	9.07% (7.23%)
Domini Social Index (S&P500)	0.64 (0.60)	0.69%	14.25% (13.78%)

Source : Dexia AM, 2002

Les mesures statistiques présentées ci-dessus donnent des informations sur la volatilité et la performance des différents indices présentés.

De la même manière que l'alpha de Jensen et le ratio de Sharpe, le Modigliani RAP (Risk Adjusted Performance) mesure la rentabilité d'un portefeuille en ajustant le risque du portefeuille par rapport au risque de marché.

La tracking error indique le risque relatif du fonds.

Les t-test et F-test sont des ratios statistiques qui indique le degré de fiabilité des résultats trouvés.

Les différences de performance que l'on perçoit en faveur des indices « éthiques » peuvent être attribuées à des biais de différentes natures :

- biais sectoriel : surpondération en valeurs technologiques ;
- biais pays : surpondération des pays d'Europe du Nord ;

- biais par rapport à la taille des capitalisations - surpondération en petites valeurs ;

- biais par rapport au  $\beta$ ...

Les raisons suivantes peuvent expliquer les surpondérations présentes dans les fonds et indices ISR :

- plus grande facilité à obtenir des informations sur des entreprises nationales ;
- existence d'une plus forte demande pour les entreprises nationales ; lobbying de la part des entreprises pour être incluses dans l'indice de «leur» pays ;
- existence de différences culturelles de perception de « l'éthique » entre les différents pays.

Biais géographiques entre les 4 principaux indices éthiques européens et leur indice de référence

	ASPI	DJSG	FT4G	ETHIBEL
Autriche	-0,03%	-0,04%	0,09%	0,05%
Belgique	-1,19%	0,18%	-0,42%	0,51%
Finlande	1,81%	1,26%	1,06%	8,16%
France	2,42%	-0,82%	-3,34%	-2,81%
Allemagne	1,05%	5,57%	0,37%	11,74%
Irlande	-0,35%	0,01%	0,15%	-0,96%
Italie	-6,71%	-1,75%	-3,87%	-6,56%
Pays-Bas	4,70%	2,54%	1,86%	0,61%
Portugal	-0,59%	-0,14%	0,28%	-6,80%
Espagne	0,00%	1,17%	-4,76%	-3,63%
Danemark		0,02%	0,23%	1,60%
Grèce	-1,11%	-0,24%	-0,17%	-0,87%
Norvège		0,05%	-0,07%	0,52%
Suède		0,96%	0,23%	0,00%
Suisse		4,03%	-2,63%	-3,72%
Grande Bretagne		12,88%	11,55%	-3,98%

*Source : Dexia AM (septembre 2002)*

**ASPI :** Advances Sustainable Performance Index. Indice « éthique » développé par l'agence de notation extra-financière Vigéo avec le partenariat de Stoxx. Il a été créé en juin 2001 par Arese (agence de notation « rachetée » par Vigeo en 2002). Il comprend les 120 valeurs les plus socialement responsables de du DJ Eurostoxx.

**DJSI :** Dow Jones Sustainable Index : Développé par SAM, gestionnaire financier suisse en partenariat de Dow Jones. Il a été lancé en 1999. L'univers de référence est le DJ 600.

**FT4G (FTSE4Good) :** Indice développé par Eiris, agence de notation extra-financière anglaise avec la collaboration de FTSE. La famille d'indices FTSE4Good a été lancée en juillet 2001. L'univers de référence est le FTSE Developed Index.

**Ethibel,** agence de notation belge, a également développé un indice « éthique ». Il s'agit de l'ESI (Ethibel Sustainable Index). Le calcul et la mise à jour de l'indice est confié à Standard & Poor's. L'indice a été créé en juin 2002. L'univers de référence est le S&P Global 1200.

**Exemple de lecture du tableau :**

Du tableau, on constate qu'en ce qui concerne la représentation géographique de l'ASPI, il est surpondéré (en terme de capitalisation) en valeurs françaises de 2,41 % par rapport à son univers de référence.

Biais sectoriels entre les 4 principaux indices éthiques européens et leur indice de référence

	ASPI	DJSG	FT4G	ETHIBEL
Matériaux de construction	0,99%	0,00%	-1,97%	-2,89%
Produits de cons. Courantes	2,53%	1,00%	-2,20%	-0,32%
Finance/Assurance	-0,98%	2,00%	9,24%	5,03%
Telecommunications	0,14%	1,00%	-0,69%	7,75%
Produits industriels	-0,25%	-4,00%	-4,26%	-3,48%
Services publics	-2,70%	-1,00%	-2,88%	-1,31%
Energie	-0,47%	2,00%	3,44%	-9,84%
Technologies de l'information	-0,28%	1,00%	1,61%	10,62%
Santé	1,32%	7,00%	-44,00%	-5,56%

Source : Dexia AM (septembre 2002)

### Exemple de lecture du tableau :

Du tableau, on constate que l'ASPI est souspondéré en valeurs financières de 0,98 %. par rapport à son univers de référence, le DJ Eurostoxx

### Références bibliographiques :

- AFG, rapports annuels, 2002 et 2003.
- R. Bauer et K. Koedijk, "International evidence on ethical mutual fund: Performance and investment style", 2002
- J. Berthon, « Indices et performances boursières dans l'investissement éthique », Revue d'Economie Financière, n°56, 2000
- CSR Europe, SRI Compass: <http://www.sricompass.org>
- Deloitte & Touche, "Socially responsible Investment survey 2002"
- SIRI Group, CSR Europe et Euronext, « Green, social and ethical funds in Europe 2001 », <http://www.sirigroup.com/pdf/SRI-Funds-Report2002.pdf>
- J. J. Griffin et J.-F. Mahon, "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research", *Business and Society*, Vol. 36, N°.1, mars 1997.
- A. McWilliams et D. Siegel, "Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ? ", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 603-609, 2000.
- US Social Investment Forum, « Rapport 2001 sur les tendances de l'investissement socialement responsable aux Etats-Unis », <http://www.socialinvest.org/areas/research/>

## Argument n° 2 : L'avantage de marché

***Idée-clef : L'entreprise peut bénéficier d'un « avantage de marché » si elle est perçue comme étant « socialement responsable » par ses parties prenantes. Ce positionnement de l'entreprise, avec de nouveaux critères de différenciation (innovation dans les produits ou services, nouvelles relations avec les stakeholders fondées sur l'écoute et les valeurs partagées...) augmenterait la valeur perçue de la marque.***

### 1. Jean-Pascal Gond :

**La construction d'un avantage de marché à travers la politique de responsabilité sociétale**

Les entreprises exercent leur activité dans un contexte de concurrence âpre. La question est de savoir quel est le moyen le plus approprié pour une entreprise d'optimiser son profit. Est-ce en adoptant une politique de responsabilité sociétale ? Si oui, doit-elle communiquer et adopter une politique marketing axée sur le comportement «éthique» de l'entreprise ?

L'étude de l'avantage de marché peut être considérée comme une approche micro-économique de la performance de l'entreprise. L'ensemble des actions de politique sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise a une conséquence sur la perception de l'entreprise par chacune de ses parties prenantes et sur leurs réactions. Quantifier l'impact précis de ces actions envers chacune de ses parties prenantes, au regard notamment des coûts qu'elles génèrent, n'est toutefois pas une chose facile.

Plusieurs études ont été réalisées ces dernières années pour comprendre les

interactions entre les actions sociétales de l'entreprise et le consommateur, ainsi que la perception et le comportement de ce dernier en réaction à de telles politiques.

### ▪ **Marketing : Evolution de la réflexion éthique / socialement responsable**

Cette évolution se traduit par des études successives du :

- comportement éthique du consommateur. Des études empiriques existent sur cette thématique précise (par exemple le vol dans les magasins par les consommateurs). Cependant, cette littérature reste en grande partie normative et vise essentiellement à établir des « bons » référentiels de comportement d'achat éthique, etc. ; elle n'appréhende donc pas directement l'impact de la responsabilité sociale sur le comportement d'achat.

En ce qui concerne la littérature existante, on peut citer :

- Maschis & Powell, 1986 : Etudes de comportements posant des problèmes éthiques
- Stampfl, 1979 : Constructions de référentiels normatifs pour caractériser un comportement de consommation « éthique »

- marketing écologique et environnemental. L'entreprise développe des produits « verts » et/ou communique sur l'efficacité de ses moyens de production.

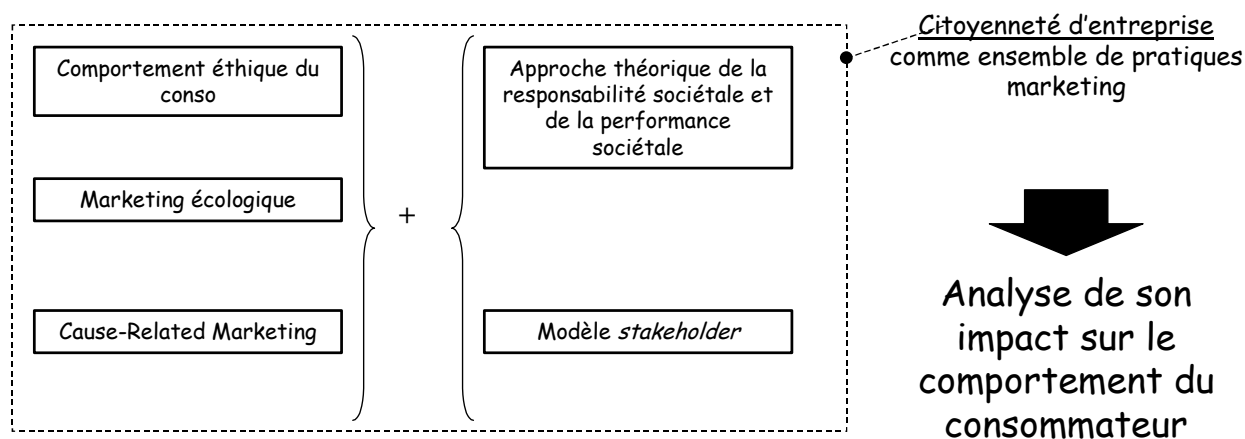
En ce qui concerne la littérature existante, on peut citer :

- Antil, 1984 : Préoccupation des consommateurs pour l'environnement



- Samdahl & Robertson, 1989 : La consommation des produits verts
- Taylor & Todd, 1985 : Les activités de consommation liées à la préservation de l'environnement
- «cause-related marketing» ou philanthropie stratégique. Cette dernière approche vise à concilier l'approche marketing avec l'approche philanthropique.
- L'exemple le plus parlant est sûrement celui des promotions commerciales du type : « si vous achetez XXX alors nous reverserons tant d'argent à telle ONG ». En ce qui concerne la littérature existante, on peut citer :
  - Varadarajan et al. 1998 : Typologies de ces stratégies et analyses de leurs effets

### La citoyenneté d'entreprise : une approche de la responsabilité sociétale comme outil marketing



Source : Jean-Pascal Gond, 2002

Du schéma ci-dessus, il apparaît que le degré de «citoyenneté d'entreprise» ne peut être observé que dans son ensemble en reprenant les différents facteurs qui lui sont attribués, c'est-à-dire «le comportement éthique du consommateur», «le marketing écologique» et le cause-related marketing». L'idée est d'être ensuite capable d'analyser les impacts de chacune de ces catégories sur le comportement du consommateur.

#### ▪ Les réactions des consommateurs à la politique «éthique» de l'entreprise

Ces réactions ont pu être classifiées en quatre types de catégories :

- les « sceptiques », consommateurs qui ne croient pas l'entreprise et mettent en cause ses intentions affichées ;
- les « hésitants », consommateurs qui acceptent le principe mais doutent dans la sincérité des entreprises ;
- les « orientés vers l'attribution », consommateurs qui « pensent éthique » et qui essaient d'agir en conséquence ;
- les « socialement impliqués », consommateurs qui ont réorienté leur comportement en fonction de la qualité des politiques « socialement responsables » des entreprises.

L'attitude des consommateurs face à un produit ou une politique « éthique » dépend de la nature même du produit qui leur est offert. Ainsi,

- si le choix se porte sur des produits très fortement différenciés, alors l'aspect « éthique » ne va pas influencer la démarche du consommateur ;
- si les produits sont presque « identiques » et que seul le prix permet de les distinguer, alors la dimension « éthique » n'influencera pas non plus le choix ;
- en revanche, dans une situation intermédiaire de différenciation relativement faible entre deux biens, il semble que les consommateurs soient parfois prêts à supporter un coût pour obtenir un produit plus éthique ou socialement plus responsable.

Les études pour tester l'attitude des consommateurs sont forcément qualitatives. Elles ne peuvent être quantitatives comme celles réalisées par exemple pour tester la performance de tel ou tel fonds de placement. Ces études qualitatives s'appuient souvent sur des fondements

méthodologiques psychologiques et/ou psychosociologiques (et non pas sur des tests économétriques, tout du moins aujourd'hui).

Même si tous les consommateurs ne sont pas ouverts de la même manière par rapport à la démarche de citoyenneté de l'entreprise, il semble que l'image de l'entreprise affecte la perception du produit et la fidélité du consommateur.

D'après une enquête réalisée par Sofres Topcom en 2001, les Français considèrent le client d'une entreprise comme sa partie prenante « la plus importante ».

Les résultats auraient sans doute été différents si l'enquête avait été réalisée aux Etats-Unis, pays dans lequel les actionnaires auraient sans doute été désignés comme étant le *stakeholder* «le plus important» (alors qu'il n'apparaît qu'en sixième position en France dans l'étude de la SOFRES). Ces différences sont dues à l'existence de différences culturelles fortes entre la France et les Etats-Unis. Par exemple, l'actionnariat est souvent mal considéré en France alors qu'il est souvent associé à «la réussite» aux Etats-Unis.

#### Comment les consommateurs réagissent-ils face aux politiques de responsabilité sociale ?



Dans certaines situations les consommateurs sont prêts à supporter un coût pour avoir un produit plus « SR »

→ étude sur la *cause related marketing* (Barone, Miyazaki & Taylor, 2000)

→ montre que les aspects SR peuvent influencer favorablement le comportement d'achat lorsqu'il existe des arbitrages en terme de prix et/ou de qualité de taille modérée entre les biens



L'efficacité d'une politique de communication / marketing fondée sur la CSR est contingente...

→ motivation perçue par les consommateurs des actions SR (Barone, & al. 2000 ; Brown & Dacin, 1997 ; Webb & Mohr, 1998)

→ cohérence entre les actions SR / la nature des produits / le métier de l'entreprise



Les politiques de communication / marketing fondées sur la CSR comportent aussi certains risques...

→ risque de dé-légitimation et d'impact négatif si elles sont excessives (cf. Ashforth & Gibbs, 1998 ; Maignan et al. 2001 ; Brown & Dacin, 1997)

Source : Jean-Pascal Gond, 2002

Les politiques de marketing « RSE » peuvent être mobilisées pour gérer/cibler simultanément différentes catégories de stakeholders, et en particulier, elles peuvent constituer un outil de marketing interne auprès des salariés pour les faire adhérer au projet de l'entreprise (et augmenter par la même occasion leur motivation).

La question est alors de savoir si l'entreprise doit forcément communiquer sur son attitude « socialement responsable » !

Certaines entreprises ont peur de communiquer sur leur identité et leurs actions "éthiques".

La légitimité est une notion très complexe à comprendre et à gérer. Le problème est de savoir sur quoi communiquer ; et ensuite comment communiquer.

D'ailleurs, les entreprises semblent ne pas être forcément les mieux placées pour parler de leur propre politique !

Deux écueils doivent être évités quant à la mise en place d'une politique/marketing « éthique » :

- il faut qu'il y ait une certaine cohérence entre l'activité de l'entreprise et ses actions « éthiques ». A titre d'exemple, une banque devrait par exemple plutôt s'engager dans une politique de micro-crédit que dans des actions de préservation de l'environnement ;
- la mise en place d'une politique « socialement responsable » en réaction directe à un accident social ou environnemental peut s'avérer risquée ! Une telle politique risquerait paradoxalement d'être considérée par le consommateur comme une politique de « window dressing » (effet de vitrine), ce qui aurait des effets opposés de ceux escomptés.

## 2. **Dunstan Hope : Pourquoi British Telecom bénéficie d'un avantage de marché sur ses concurrents grâce à sa politique sociétale ?**

En tant qu'entreprise, British Telecom veut optimiser sa performance financière. Elle part du principe que son comportement « socialement responsable » lui permet de bénéficier d'un avantage de marché par rapport à ses concurrents et qu'elle a donc intérêt à s'engager dans certaines actions de développement durable.

BT a fait évoluer sa perception de sa responsabilité sociétale au fil d'années de réflexion sur le sujet :

- 1<sup>ère</sup> génération :  
comment prendre en compte les risques sociaux et environnementaux (santé et sécurité, corruption, pollution...);
- 2<sup>ème</sup> génération :  
comment construire une bonne réputation (activité philanthropique, diversité, politique envers la communauté locale...);
- 3<sup>ème</sup> génération :  
comment développer des produits et services spécifiques (produits et services qui ne génèrent pas de pollution, inclure des considérations sociales et environnementales dans les réponses aux appels d'offre...).

Cependant, BT ne mesure les conséquences de sa politique sociétale sur sa performance financière que depuis début 2001.

Elle a établi sa priorité en matière de RSE : la satisfaction de sa clientèle. L'entreprise part du postulat que « ses clients les plus à mêmes à être insatisfaits par leurs services sont les plus rentables et que le plus ils seront satisfaits, le plus ils seront amenés à consommer ».

En ce qui concerne les mesures de cette satisfaction, BT réalise depuis 5-6 ans des recherches statistiques pour déterminer les facteurs créateurs de satisfaction clientèle. De ces études d'élasticité (voir graphique ci-dessous), il en ressort que :

- l'amélioration de 1 % de la satisfaction sur les produits et services équivaut à une amélioration de 0.31 % de la satisfaction clientèle ;
- l'amélioration de 1 % de la satisfaction «contact et expérience» équivaut à une amélioration de 0.46 % de la satisfaction clientèle ;

- la baisse des prix de 1 % ne provoque une progression de la satisfaction de seulement 0.06 % ; la raison étant que la courbe de satisfaction est exponentielle et que les consommateurs espèrent de fortes réductions des prix.

Si l'on cumule l'ensemble des critères RSE, il apparaît que les activités RSE de BT expliquent 25 % du degré de satisfaction de sa clientèle.

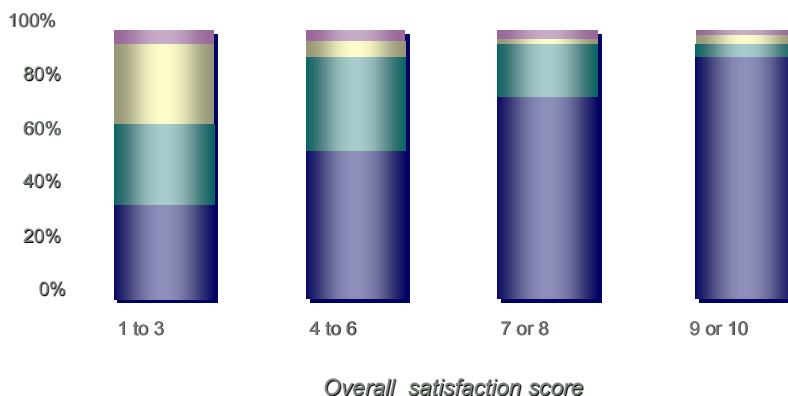
BT communique beaucoup sur sa politique sociétale : 30 % des publicités dans les médias évoquent la thématique.

### Priorité n°1 de BT : La satisfaction de sa clientèle

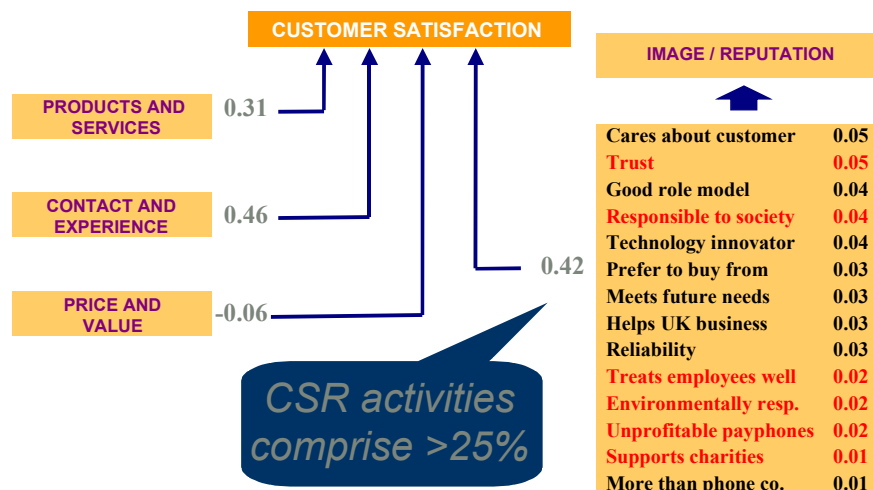
*“This potential loss of customer revenue is most significant because we know that it is most likely to come from our 8 million most valuable customers”*



Source: BT Retail internal data



## Priority One: A relentless focus on customer satisfaction



Model based on BT Retail internal data (Residential Customers)

Source: British Telecom, 2001

BT est persuadé que sa politique sociétale lui a permis d'obtenir de nombreux contrats, notamment auprès des pouvoirs publics qui incluent de plus en plus des exigences sociales, environnementales et économiques dans leurs cahiers des charges.

Ainsi, entre mi-2001 et mi-2002, elle aurait remporté pour au moins 480 millions de livres sterling de contrats grâce à sa politique sociétale. L'entreprise aurait également remporté un contrat de 750 millions de livres sterling sur 10 ans avec le ministère de la défense grâce à la qualité de son management environnemental.

Quant à la formation dispensée à son personnel, BT a mis en place des formations accessibles sur l'intranet de l'entreprise. L'entreprise a également conçu une vidéo de formation destinée à sensibiliser les 2000 top managers de l'entreprise. Enfin, elle organise des sessions de formation de 1-2 jours pour sensibiliser ses dirigeants sur les questions liées à la RSE et à la « business ethics ».

En ce qui concerne la certification de ses rapports, BT procède en deux étapes :

- une première pour vérifier que toutes les problématiques sociétales auxquels BT est confronté sont bien intégrées (cela est fait en interne par BT avant d'être soumis à différents stakeholders) ;
- une deuxième confiée à des auditeurs externes pour vérifier l'exactitude des données. BT apporte autant d'importance à la fiabilité de son rapport de développement durable qu'à son rapport annuel.

Pour identifier les différentes problématiques auxquelles elle pourrait être confrontée, BT utilise de nombreux différents moyens pour interroger ses stakeholders :

- échantillon de consommateurs pour identifier les problématiques qui leur sont propres ;
- enquête annuelle auprès des employés (depuis 1995) ;

- 2 « stakeholder sessions » par an avec des représentants de la société civile, des think tanks, des chercheurs pour réfléchir sur des thèmes précis (par exemple : l'importance de la RSE pour BT).
- D. Hope donne l'exemple de la réflexion menée il y a 3 ans sur la place des droits de l'homme dans la chaîne de l'offre (« supply chain ») parce que l'entreprise était interrogée par ses stakeholders. Grâce à ses groupes de réflexion, BT a pu apporter une réponse... Autrement, dans son rapport « Better World », il y a une section intitulé « stakeholder dialogue »

### Références bibliographiques :

- British Telecom, Résumé du rapport de développement durable 2001: “ Summary and Highlights – Better World – Our commitment to society »: <http://www.btplc.com/betterworld/CSRforinvestors/CSRforinvestors.htm>
- B. Canel-Depitre, « L'entreprise face aux paradoxes du consommateur-citoyen », Problèmes Economiques, n° 2745, 23 janvier 2002
- O.C. Ferrell, G.T.M. Hult, I. Maignan, “Corporate Citizenship : Cultural Antecedents and Business Benefits”, Journal of the academy of marketing science, Fall 1999
- O.C. Ferrel, I. Maignan, T.W. Loe, “The relationship between corporate citizenship and competitive advantage”, working paper to be downloaded: <http://www.e-businessethics.com/organizational.htm>
- S. Shiba, « La conception de l'Ecoute du Marché », Insep Edition, 1995
- SESSI (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie), “La consommation engagée: Mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation?”, n°170, décembre 2002

### Argument n° 3 : L'anticipation des contraintes et la prévention des risques

**Idée-clef :** *L'entreprise « responsable » est mieux armée face aux risques menaçant la réputation et la performance de l'entreprise : risques sociaux, accidents industriels ou écologiques, changement brutal de réglementation, risques juridiques, grèves...*

#### 1. Christian Gollier : La prévention des risques et le développement durable

##### ▪ Définir un risque acceptable pour chaque partie prenante ?

Le degré d'acceptabilité d'une décision dépend des conséquences qu'elle peut générer. Si l'acceptation d'un risque augmente le bien-être des agents qui le portent, alors le risque est acceptable. Pour bien prendre en compte ce risque, il faut pouvoir mettre en balance le coût et le bénéfice qu'il peut induire.

Depuis quelques années de nouveaux risques ont clairement été identifiés. Il s'agit par exemple des conséquences des gaz à effet de serre, du problème des déchets nucléaires... La question est de savoir si l'occurrence de ces « nouveaux » types d'incertitudes nécessite de revoir le mode d'évaluation des coûts et des bénéfices de l'incertitude dans un sens moins favorable à la prise de risque en raison des conséquences extrêmes qui pourraient subvenir (ce qui renvoie au principe de précaution).

D'un point de vue théorique, un risque peut être sous évalué (par exemple celui de l'amiante) ou

surévalué (par exemple celui de la perception de la vitesse « excessive » des voitures au moment de leur invention). L'histoire devrait nous enseigner que, d'une manière générale, le problème par rapport à la perception du risque est plus lié à un excès de précaution que l'inverse. En effet, deux types d'erreurs peuvent être commises :

- accepter un risque excessif.

Si l'on se trompe, on peut être « puni ». A ce sujet, dans plusieurs cas, des décideurs ont malheureusement été jugés sur des risques détectés a posteriori des décisions prises ;

- refuser un risque acceptable.

Il est très rare d'être sanctionné pour une non-action. Par exemple, les décideurs, qui ont refusé un risque acceptable, n'ont jamais été punis.

##### ▪ Le management du risque

La question du management du risque revient à se demander quelle est la meilleure manière de gérer de manière dynamique l'incertitude, c'est à dire comment prendre en considération la dimension temporelle des risques et les conséquences qu'ils pourraient avoir. Quelle est la bonne approche ? Apprendre puis agir, ou agir et s'adapter en fonction des conséquences ?

A défaut de pouvoir répondre de manière univoque à une telle question, il semble évident qu'il faut pouvoir être le plus flexible possible. En effet, il est important de garder «un maximum d'atouts» pour avoir plusieurs choix différents d'actions. On parle de «valeur d'options».

Quand on réfléchit à l'attitude à adopter face à l'occurrence éventuelle d'un risque, il faut tenir compte du «comportement moutonnier» des acteurs. En effet, il y a fort à parier que seuls les

premiers avis par rapport à un risque seront pris de manière neutre et objective et que les décisions suivantes seront prises en tenant compte des avis donnés par les autres parties prenantes. On peut donner l'illustration suivante :

### **Le comportement moutonnier**

- Les deux premiers agents disposent d'une info privée qui indique que la pièce est mauvaise. Ils se prémunissent du risque.
- Le troisième agent a une bonne information, mais observe que les deux premiers agents se sont prémunis. Il se prémunit à son tour.
- Le 4<sup>e</sup> agent a une bonne information, mais observe que les trois premiers agents se sont prémunis. Il se prémunit à son tour.
- Tous les autres font de même, malgré leur information privée positive.
- Manifestement, les informations privées des agents ne s'agrègent pas convenablement!

*Source : C. Gollier, décembre 2002*

Le degré de perception des risques est fortement lié à l'activité des groupes de pression qui essaient d'influer sur les décisions d'acceptation ou de refus des risques. Ainsi, il existe, par exemple, des parties prenantes qui essaient de faire limiter la recherche sur les OGM. Or, un des plus gros risques lié aux OGM est le manque d'expérimentations réalisées pour en connaître les conséquences.

La question du management du risque est également liée aux règles qui régissent le marché dans lequel les organisations exercent leur activité.

Ainsi, dans une économie de marché où les lois du marché concurrentiel prévalent (lois basées notamment sur la notion de brevet), il existe une forte récompense au vainqueur. Sans remettre en cause tous les avantages de ce système

économique, ses règles de fonctionnement peuvent expliquer que le principe de précaution, inhérent à tous processus de décision, soit souvent peu respecté.

#### ■ **Quelle peut être la responsabilité des firmes et des Etats ?**

L'Etat peut-il s'immiscer dans les décisions des acteurs privés ? La question est de savoir comment il peut laisser le maximum de liberté aux entrepreneurs tout en s'assurant que ces libertés ne vont pas à l'encontre du respect du bien être collectif.

Il est clair que l'Etat, en obligeant, par exemple, les responsables de l'usine AZF à indemniser les victimes de l'accident, indique aux entreprises qu'elles doivent assumer les conséquences des risques qu'elles prennent...



La question de la nature de la responsabilité des acteurs est liée à celle de l'indemnisation (système d'assurance) des victimes qui subissent les conséquences de la réalisation d'un risque.

Partir du principe que les risques sont assumés au niveau macro-économique, avec des systèmes d'assurance publics, revient à considérer que les risques sont assumés de la même manière par tout le monde.

Or ce n'est pas le cas : Les risques sont seulement assumés par une partie des parties prenantes, leurs résultats sont aléatoires et il existe des inégalités sociales par rapport à leurs conséquences...

▪ **Comment monétiser les conséquences des risques?**

Un problème, parfois insoluble, consiste, une fois que le risque est identifié, à le monétiser. Quelle est la valeur monétaire d'une vie humaine? Quelle est la valeur monétaire de la perte d'un « actif environnemental » ?

Dans certains cas, l'individu est capable de déterminer son couple « risque/assurance financière ». L'exemple de « l'airbag » est une bonne illustration : en refusant de dépenser un surcoût pour bénéficier de l'airbag, un automobiliste accepte de supporter un risque supérieur (par rapport à celui qui achèterait une voiture équipée d'un tel système).

Pour prendre une décision d'investissement, il faut calculer la VNA (valeur nette actualisée) du projet et ne mettre en œuvre que les projets dont la VNA est positive. La question cruciale consiste à déterminer le « bon » taux d'actualisation (taux d'intérêt à choisir pour évaluer les retours futurs).

Il est généralement accepté d'utiliser un taux d'actualisation de 8% pour estimer la VNA d'un projet. Avec un tel taux, il faudrait par exemple provisionner 0,2 euro tous les ans pour pouvoir disposer de 1.000.000 d'euros dans 200 ans ! Plus le taux d'actualisation est faible, plus il y aura des projets d'investissement acceptés... Ainsi, une question consiste à savoir s'il ne faudrait pas utiliser un taux plus faible pour les projets ayant des conséquences sociales et/ou environnementales bénéfiques.

Pour calculer la VNA d'un projet, il faut faire la somme des futurs « retours sur investissement » en tenant compte des probabilités de réalisation.

Lorsqu'on considère l'hypothèse des risques, on refuse souvent de prendre en considération le risque « catastrophe ». En effet, non seulement la probabilité qu'il se réalise est très faible, mais en plus il est souvent difficile de bien appréhender ses conséquences (car le risque est mal connu). Pourtant, les conséquences de ce risque sont souvent dramatiques. En dehors de la problématique de la VNA, aucun acteur ne considère le long terme de plus de trente ans. D'ailleurs, sur les marchés financiers, il n'y a pas d'obligation à plus de trente ans. En ce qui concerne la demande, qui voudrait acheter une action à cent ans? Cela illustre bien qu'il y a également un problème d'offre pour bien considérer tous les risques.

La seule raison qui explique que le taux d'actualisation généralement employé soit à 8 % (et d'une manière plus générale largement supérieur à 0 %) est que les différents acteurs anticipent une croissance économique importante.

D'ailleurs la question est de savoir s'il ne faudrait pas envisager des scénarios de rupture ?

A ce sujet, le Commissariat au Plan commence à faire des études de manière à accepter des projets avec un taux d'actualisation à 5 %. Le rapport Charpin recommande à ce sujet que soit appliqué un taux à 5 % pour les projets de moins de 30 ans et de 3 % pour les projets de plus de 30 ans.

## 2. **Jacques Toraille : Michelin et la gestion des risques**

Michelin a créé début 2002 une fonction « développement durable ». Cet acte coïncide avec la décision de l'entreprise de réaliser un diagnostic général de ses priorités en la matière. Parmi les neuf priorités identifiées, il faut souligner :

- l'amélioration de la gestion des risques industriels ;
- et l'amélioration de l'ergonomie et la sécurité des postes de travail dans les usines.

La décision d'effectuer ce diagnostic a été prise à la suite d'une « crise ». En effet, Michelin a été confronté à un problème lié à la fiabilité de ses pneus au Japon. L'entreprise avait été obligée de « rappeler » plus de 50.000 pneus de camions à cause d'un risque de rupture.

Cette décision s'était avérée nécessaire pour garantir la sécurité de ses clients. Malgré les coûts induits, elle a permis à Michelin d'améliorer son image auprès de ses clients.

### **La stratégie de Michelin s'articule autour de trois axes :**

- maintenir son leadership quant à la qualité de ses produits (performance technique et performance économique de ses pneus) :
  - résistance du pneu au roulement (ce qui provoque

une limitation de la consommation de carburant et limite les rejets de gaz à effets de serre) ;

- adhérence du pneu, ce qui contribue notamment à améliorer la sécurité routière ;
  - maîtrise environnementale des usines :
    - garantir la conformité permanente avec la réglementation ;
    - obtenir les certifications ISO 14001 ;
    - limiter les risques d'accidents (notamment par rapport aux manipulations de produits dangereux) ;
  - réflexion sur le long terme quant à la notion de mobilité :  
Michelin travaille au sein du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) avec douze entreprises du secteur du transport sur les solutions à apporter pour que d'ici 30 ans la mobilité des gens soit plus « durable » (c'est-à-dire pour que cette mobilité ait de moins en moins de conséquences néfastes sur l'environnement).  
Cette réflexion est liée à sa volonté de contribuer à une amélioration de la sécurité routière.
- Pour Michelin, la maîtrise des risques industriels du groupe doit contribuer à :
- définir un périmètre : risque fournisseur / approvisionnement, risque destruction accidentelle ou malveillante et impacts associés ;
  - identifier les risques et leurs conséquences pour l'entreprise, les hiérarchiser (occurrence, gravité, cartographie) ;

- pour chacun des risques, définir un niveau de prévention/protection ; les risques résiduels sont connus et acceptés ;
- assurer la mise en œuvre des moyens nécessaires ;
- tester régulièrement les plans de crise.

La volonté de gérer les risques n'est pas apparue avec la création de la fonction « développement durable ». Cette fonction permet en revanche de bien coordonner toutes les actions existantes.

En effet, toute l'organisation et tout le mode de gestion de cette entreprise largement mondialisée

sont basés sur la culture de l'entreprise, culture qui a toujours privilégié la santé de ses employés. De plus, les opérationnels sont responsables des risques qu'ils pourraient provoquer.

Pour les aider dans leur tâche, ils sont appuyés par des experts locaux de la gestion des risques et par des structures établies en amont du groupe dont la mission est d'identifier les risques que pourraient subir Michelin dans l'avenir.

### Références bibliographiques :

- Association of British Insurers, "Investing in Social Responsibility: Risks and Opportunities", October 2001 (<http://www.abi.org.uk>)
- Y. Alarie, G. Dionne et L. Eeckhoudt, "Increases in risk and the demand for insurance", in contribution to insurance economics, Kluwer Academic Press, 1992
- L. Eeckhoudt et C. Gollier, "Evaluation, management and sharing", Harvester Wheatsheaf, 1995
- O. Godard, "Le principe de précaution: s'éloigner du positivisme scientifique pour civiliser les risques", Cahiers français, janvier-février, n° 294, 2000
- C. Gollier, "The economics of Risk and Time", MIT Press, Cambridge, Etats-Unis 2001
- C. Gollier, "Vers une théorie économique des limites de l'assurabilité", Revue d'Economie Financière, 1996, 37, 59-79
- C. Gollier et L. Eeckhoudt, "Risk : Evaluation, Management and Sharing" Harvester Wheatsheaf (New York), 1995,

## Argument n° 4 : La réputation

**Idée-clef : l'amélioration durable de la réputation de l'entreprise et de la confiance que lui accordent ses publics serait le résultat combiné de plusieurs facteurs (avantage de marché, réduction des coûts, anticipation des contraintes, prévention des risques...). La "licence to operate" de l'entreprise est assurée, ce qui lui ouvre de nouvelles opportunités de développement (nouveaux pays, nouveaux marchés...) et augmente la motivation et la fidélité de l'ensemble de ses publics (actionnaires, salariés, clients, partenaires...).**

### 1. Interventions de :

Charles Fombrun, Reputation Institute<sup>6</sup> et de Jean-Pierre Piotet, Observatoire de la Réputation<sup>7</sup>

#### 1.1. Image et Réputation

L'«image» et la «réputation» sont deux notions qui sont souvent assimilées alors qu'elles renvoient à deux concepts différents :

- d'une part, l'image correspond à la perception émotive et instantanée d'un système. Elle correspond à un cliché qui restitue un moment de la vie publique d'une personne ou d'une institution. Il est légitime de s'interroger sur la force de l'image et sur les conséquences qu'elle peut provoquer.

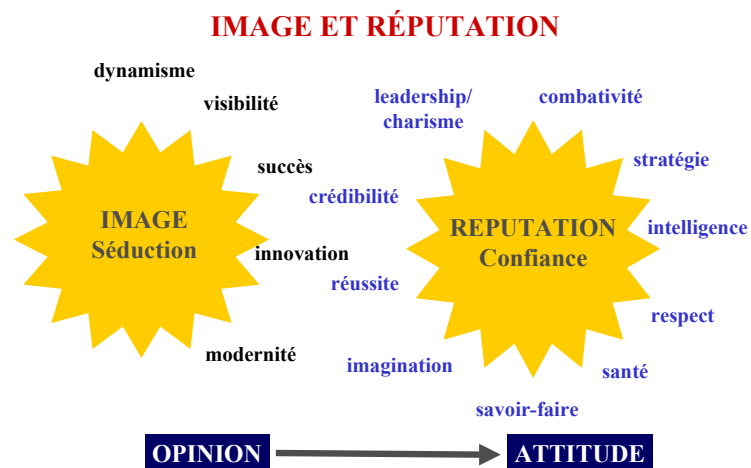
Ainsi, lorsqu'en 2000, Danone a porté plainte contre l'association qui avait détourné son logo et créé un

site (jeboycottedanone.com) s'en inspirant, l'entreprise a gagné le procès, mais, du même coup, a contribué à populariser le site détourné, ce qui, à son tour, a contribué à la détérioration de son image ;

- d'autre part, la réputation est le patrimoine moral et culturel d'une personne ou d'une institution. Toute organisation (ou personne) a une zone grise qu'il importe d'assumer. Bien gérer sa réputation, c'est faire en sorte que sa perception soit toujours en deçà de la réalité.

En ce qui concerne l'image, la question à se poser est : «est-ce que j'aime l'entreprise ?».

En ce qui concerne la réputation, la question est plutôt : «est-ce que j'ai confiance dans l'entreprise ?»



*Source : Observatoire de la Réputation*

Le schéma (ci-dessus) montre les comportements associés à l'image. Ce sont des comportements relativement éphémères qui permettent de se forger une opinion. La réputation est la résultante d'une attitude fondée sur des valeurs « profondes ».

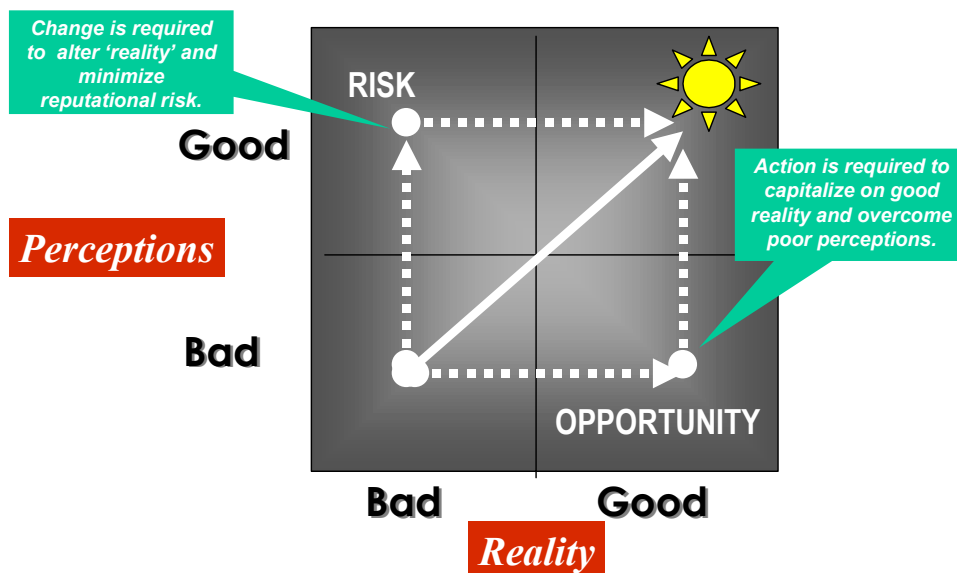
<sup>6</sup> The Reputation Institute est un centre de recherche privé basé à New York dont l'objectif est de trouver des outils de mesure de la réputation.

<sup>7</sup> L'Observatoire de la Réputation est une association basée à Paris dont la mission est de mieux comprendre les mécanismes de création et de diffusion de la réputation.

Tous les secteurs d'activité ne bénéficient pas de la même réputation. Ainsi, d'après le Reputation Institute, les entreprises des secteurs du pétrole et de l'assurance seraient les moins

biens perçues alors que celles du secteur du conseil et de la pharmacie bénéficieraient, pour leur part, d'une bonne réputation.

### In Sum –Must Address Two Points of View: Reality and Perceptions



Source : Reputation Institute

D'après le Reputation Institute, la réputation d'une organisation dépend à la fois de «sa» réalité, c'est-à-dire l'ensemble des actions menées, mais également de la «perception» que chacune de ses parties prenantes peut en avoir (voir figure ci-dessus). Cette perception peut notamment être influencée grâce au marketing.

#### 1.2. Les composantes de la réputation

La réputation d'une entreprise apparaît comme une combinaison des différents degrés de perception de la part des parties prenantes et de sa réalité.

D'après l'Observatoire de la Réputation, la réputation serait la somme de trois composantes :

- la cote intrinsèque, valeur appréciée objectivement sur la base des structures, des résultats et des faits. Par exemple, une entreprise en bonne santé est une entreprise solide financièrement, régulièrement performante, bien positionnée sur ses marchés ;
- la cote d'amour, réaction émotionnelle à des éléments. Elle est davantage sensible à l'image projetée qu'à la réalité, nourrie par le commentaire, sa variation est très importante. La perception de la cote d'amour peut être très différente en fonction des parties prenantes (clients, communauté locale, médias, investisseurs). Par exemple, une entreprise attractive est celle que l'on préfère pour y travailler et y acheter ses produits ;

- la cote de confiance prend en compte la relation structurée que l'entreprise entretient avec ses différents publics autour d'objectifs et de valeurs partagés. Inscrite dans le temps, fondée sur la réputation de l'entreprise, la cote de confiance varie avec une faible amplitude. Par exemple, une entreprise peut inspirer confiance par sa solidité, sa réussite durable ou encore par la qualité de son management.

Le Reputation Institute attribue 6 sous-dimensions à la réputation, chacune renvoyant à des attributs dont la « dernière arrivée » est la responsabilité sociétale :

- l'attrait émotionnel:
  - la cote d'amour
  - la confiance
  - le respect
- les produits et services:
  - la marque
  - l'innovation
  - la qualité
  - le prix (par rapport à la qualité)
- la vision et le leadership:
  - la vision
  - le leadership
  - les valeurs de l'entreprise
- l'environnement de travail:
  - la qualité du management
  - l'ambiance du lieu de travail
  - le talent des employés
- la performance financière
  - les résultats passés
  - le degré de risques
  - les perspectives de croissance
- la responsabilité sociétale
  - la citoyenneté
  - le climat social
  - l'éthique

L'importance du critère «responsabilité sociétale» dans la perception de la réputation est difficile à estimer en raison de l'hétérogénéité des

méthodologies et des critères retenus pour la mesurer. Ainsi, d'après l'Observatoire de la Réputation, seuls 2 % des dirigeants estimeraient que la réputation de l'entreprise serait liée à son « attitude responsable vis-à-vis de la société » alors que ce même critère serait considéré important par 69 % des personnes interrogées par le Reputation Institute.

S'il est vrai que la réputation d'une entreprise est la résultante de plusieurs critères, le plus déterminant semble clairement être la réputation de ses produits et services.

Les entreprises font-elles des analyses coûts/bénéfices pour déterminer la nature des aspects de leur réputation elles ont intérêt à « soigner » en priorité? Est-il imaginable qu'elles refusent délibérément d'investir dans certains aspects (par exemple, les conditions de travail de leurs sous-traitants) parce que les retombées positives, en terme de réputation et de gestion des risques sociaux, sont inférieures aux coûts financiers que de tels investissements nécessitent ?

### **1.3. Comment mesurer la réputation ?**

Comme pour beaucoup de critères qualitatifs, il est très difficile de mesurer la réputation !

Il n'existe :

- ni standards de mesure ;
- ni théories reconnues ;
- ni même de consensus sur la nature et la pondération des attributs à mesurer.

Le tableau ci-dessous indique toutefois quelques méthodes pour mesurer la «corporate reputation». A l'heure actuelle, la plupart des mesures sont réalisées à l'aide de sondages. Les plus connus sont ceux de Fortune, du «Best Companies to work for», d'agences de notations extra-financières (KLD)...

## Mesure de la Corporate Reputation

	U.S.A %	France %	Royaume Uni %	Belgique %	Allemagne %	Italie %	Pays-Bas %	Canada %
Etude spécifique	66	75	89	95	94	53	84	77
Observations informelles	67	15	70	11	35	67	10	65
Résultats financiers	51	15	60	5	41	40	13	27
Couverture médiatique	30	20	46	11	35	27	7	35
Classements publiés	31	10	35	-	24	27	13	19
Autres	18	10	19	5	6	20	3	19

Réponses multiples admises

Source : Observatoire de la Réputation de la Réputation, Janvier 2003

Ainsi, aux Etats-Unis, 66 % des mesures de la réputation puisent dans des études spécifiques (contre 75 % en France) et/ou 67 % utilisent des observations informelles, alors que seuls 51 % exploitent les résultats financiers disponibles...

En dépit des problèmes de mesure rencontrés, il paraît évident que le risque réputation va être de plus en plus important pour les entreprises. D'ailleurs, il existe aujourd'hui des exemples d'entreprises qui ont connu de grandes difficultés à cause des « mauvais » agissements de seulement un ou deux de leurs responsables. Cela a par exemple été le cas pour quelques banques d'affaires ou encore pour quelques cabinets d'audit qui ont perdu une grande part de crédibilité, et donc de leur réputation, au moment des scandales financiers Enron, Worldcom...

Parmi les effets négatifs liés à la réputation, les entreprises qui bénéficient d'une bonne réputation peuvent, en revanche, se trouver également plus facilement au cœur

des critiques en raison de leur notoriété et de la visibilité qu'elles offrent.

### 1.4. La réputation financière

En juin 1994, l'Observatoire de la Réputation a décidé de conduire une étude afin de classer les entreprises cotées sur la base de leur réputation financière et de valider l'hypothèse d'une corrélation entre le comportement boursier des entreprises et la qualité de leur réputation financière.

Au dire de leurs auteurs, l'étude, centrée sur les entreprises du CAC 40, a débouché sur une véritable notation (au même titre que les notations financières) de R à RRRRR. Les 10 valeurs retenues en 1997 étaient : Air Liquide, L'Oréal, Danone, Canal+, Carrefour, Elf, Rhône Poulenc, LVMH, Total et Société Générale. En 1997, l'étude a été reconduite : Axa, Legrand et Valéo sont rentrés dans ce top 10.

En 1996, l'Observatoire a décidé de créer un FCP Réputation sur le même principe de fonctionnement que son indice. Depuis 1996, le fonds est dans le premier quartile des classements sur la performance financière.

## **2. Témoignage de Geneviève Férone, Core Ratings :**

Core Ratings, agence de notation extra-financière rattachée au groupe Fitch, intègre la réputation dans son processus de notation car :

- le comportement sociétal a un impact sur la perception de la réputation ;
- la réputation a un impact sur la performance économique d'une entreprise. Il semble que le goodwill d'une entreprise soit affecté à 50 % par les conséquences de la réputation.

La difficulté consiste à faire rentrer ce critère de manière systématique dans l'évaluation globale des entreprises.

Chaque fois que l'image d'une entreprise est atteinte, cette dernière est mise sous surveillance, notamment pour analyser les potentielles répercussions de long terme sur sa réputation.

Le sous-critère « réputation » est inclus dans l'analyse de tous les risques, et tout particulièrement dans l'analyse du critère « gouvernement d'entreprise » car la confiance envers le management est essentielle pour apprécier une entreprise.

D'autre part, les facteurs de la réputation sont souvent différents en fonction des secteurs d'activité de l'entreprise. Une entreprise du secteur de la grande distribution n'a pas les mêmes problématiques qu'une entreprise du secteur pétrolier.

Enfin, il est indéniable que la perception de la réputation est liée au contexte culturel et à la morale de l'époque étudiée.

### **Références bibliographiques :**

- C. Fombrun, C.B. Foss, "Five principles of Reputation Management", The Gauge, Vol 14, n°3, May 14<sup>th</sup>, 2001
- D. Karyotis, "La notation financière : une nouvelle approche du risque", Revue Banque, 1995
- B. Moingeon et G. Soenen, "Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives", 1999
- Observatoire de la réputation, <http://www.obs-reputation.org/>
- Reputation Institute, <http://www.reputationinstitute.com/>
- M. Shanley et C. Fombrun, « What's in a name ? Reputation building and corporate identity », Academy of Management Journal, Vol 33, n°2, 1990
- Riahi-Belkaoui, « The role of corporate reputation for multinational firms », Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2001



## Argument n° 5 : La réduction des coûts

**Idée-clef :** *La pollution ou les déchets sont en réalité des coûts écologiques qui rejoignent les critères économiques. En limitant ses consommations de ressources naturelles non-renouvelables, en réduisant sa production de déchets et en améliorant l'efficacité avec laquelle elle utilise les ressources, l'entreprise peut réaliser des économies substantielles. Dans certains cas, cette stratégie se traduit par une réduction d'impôts (écotaxes) et des taux bancaires moins élevés...*

### 1. Bea Buyle, Procter & Gamble : Comment contribuer au développement durable avec une politique d'eco-efficacité ?

Selon B. Buyle, Procter & Gamble a pleinement conscience de sa responsabilité environnementale et de sa responsabilité économique. Dans de nombreuses situations, l'élimination de charges sur l'environnement peut

avoir des conséquences positives sur les résultats financiers. L'objectif de l'entreprise est d'identifier ces situations « win-win » pour contribuer au développement durable sans sacrifier sa rentabilité financière.

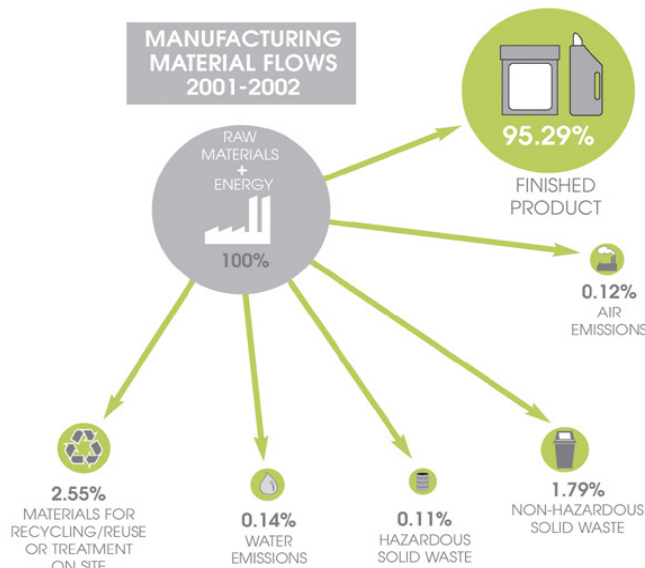
#### ▪ L'éco-efficacité des unités de production

P&G a mis en place un système de management environnemental pour pouvoir mettre en place de manière efficace la même politique environnementale dans toutes ses usines du monde.

Cette entreprise réalise tous les ans une étude pour mesurer l'éco-efficacité de ses usines. En 2002, les résultats ont fait apparaître que 95,29 % des ressources (énergie, matières premières...) se « retrouvaient » dans le produit fini. La perte de ressources s'avère donc inférieure à 5 % (voir schéma ci-dessous). L'efficacité « énergétique » de P&G a été améliorée par un facteur 6 depuis 1985.

#### 1. Eco-efficiency in the plants :

- "Make more from less"
- use less resources (energy, raw materials)
  - produce less waste



▪ **L'éco-efficacité organisationnelle**  
 Procter & Gamble s'est également concentré sur l'efficacité de son système de distribution et a développé des centres de distribution régionaux. Cette nouvelle organisation lui a permis d'être à la fois plus réactif par rapport aux demandes de ses clients (efficacité économique) mais également plus économe en terme d'utilisation de ressources (efficacité économique et environnementale).

Ainsi, en 1995 P&G a décidé d'implanter en France une usine de mise en bouteille à proximité de son centre de production (et d'abandonner sa politique de centre unique par pays). Les résultats ont été immédiats :

- amélioration du taux de respect des délais de livraison ;
- amélioration de la politique d'approvisionnement en flux tendus ;
- diminution des coûts de logistique pour approvisionner le centre d'embouteillage (avec une notamment une économie de 6.400.000 kilomètres non parcourus par rapport à l'ancienne organisation). Les économies réalisées en logistique sont de l'ordre de 25 millions d'euros.

En 1998, le groupe a également décidé de construire une nouvelle usine pour fabriquer ses emballages de produits. Grâce aux nouveaux procédés de production, P&G a diminué de 25% sa consommation d'énergie et amélioré le taux d'utilisation de ses machines, ce qui a contribué à une amélioration des efficacités économique et environnementale.

▪ **L'éco-efficacité des produits**  
 L'entreprise développe continuellement de nouveaux produits de plus en plus éco-efficaces. Ceci est rendu possible

grâce aux innovations technologiques. Toutes ces innovations permettent à l'entreprise non seulement de maintenir sa compétitivité par rapport à ses concurrents et de maintenir sa rentabilité, mais aussi de satisfaire les attentes de ses parties prenantes en offrant des produits plus éco-efficaces.

Il est parfois reproché à P&G de ne pas avoir une politique environnementale très rationnelle.

Par exemple, il lui est reproché de développer des produits « mini-doses » (qui nécessitent un emballage pour « chaque dose »), ce qui ne va pas du tout dans le sens de la diminution de l'utilisation du packaging... P&G semble bien gérer ce paradoxe car elle doit faire attention à répondre aux attentes de ses parties prenantes. De plus, d'un certain point de vue, les mini-doses permettent de proposer des doses « mieux dosées », ce qui peut avoir des conséquences bénéfiques pour l'environnement.

Pour le développement des produits, P&G a un cahier des charges très strict en ce qui concerne le respect de critères environnementaux.

Cependant, la principale priorité de l'entreprise concerne la santé de ses clients. L'entreprise dispose d'une méthodologie d'analyse et d'évaluation des risques.

Seuls les produits qui passent successivement les différents tests peuvent être distribués. Dans la pratique, des éco-toxicologues travaillent avec les gens qui développent les nouveaux produits de manière à éviter les mauvaises surprises aux derniers stades du développement.

Procter & Gamble considère n'être en concurrence avec personne en ce qui concerne la performance environnementale de ses installations et de ses

produits. Cependant, l'entreprise a conscience, qu'en tant que leader de marché, elle influence ses concurrents avec ses décisions stratégiques et qu'elle doit conserver ses «avantages de marché». Elle considère avoir une responsabilité pour «éduquer» le marché.

## **2. Emanuelle Reynaud : Lien entre les comportements d'entreprises envers l'environnement et les pressions de la part de leurs parties prenantes**

***Esquisse d'un cadre d'analyse cherchant à formaliser les relations entre les facteurs réels ou perçus de « dégradation » de l'environnement, les acteurs qui les expriment, les comportements de consommation et les stratégies d'entreprises.***

D'un point de vue théorique, les entreprises peuvent subir quatre types de pression de la part de leurs parties prenantes. Il faut distinguer :

- le consommateur «nsensible» qui ne s'intéresse qu'au couple «prix/qualité» du produit ;
- le consommateur «averti» qui incorpore des critères «hygiène, sécurité, environnement» dans son appréciation de la qualité du produit ;
- les parties prenantes «actives». Par exemple, les riverains d'une usine qui font pression sur cette dernière pour l'inciter à amoindrir les nuisances résultantes de son activité ;
- l'internalisation des considérations environnementales par le marché financier, notamment à travers les ISR.

Toujours d'un point de vue théorique, l'entreprise peut avoir trois types

d'attitudes pour répondre à ces pressions :

### ▪ **L'attitude «attentiste» :**

- l'entreprise ne se considère pas polluuse, soit parce que ses parties prenantes ne se soucient pas de la problématique environnementale, soit parce que son secteur d'activité est considéré comme « propre » ;
- l'entreprise considère que les préoccupations environnementales correspondent à un effet de mode, et qu'elle peut donc ignorer les pressions de ses parties prenantes ;
- l'entreprise ne dispose pas des moyens financiers pour réaliser les changements nécessaires ;
- l'entreprise préfère être prudente et accompagner l'évolution de la situation.

### ▪ **L'attitude «anticipatrice» :**

- l'entreprise veut éviter les coûts de substitution d'actifs (par exemple s'il y avait une évolution de la législation, elle serait obligée de s'adapter subitement...)
- l'entreprise veut étaler ses investissements dans le temps ;
- l'entreprise veut être en avance sur « la courbe d'expérience » ; l'utilisation d'une innovation dépendant du nombre de personnes qui l'ont adoptée.

Pour être en mesure « d'anticiper », les entreprises doivent être en veille constante. Elles peuvent par exemple étudier les lois des autres pays. Elles doivent tout de même être conscientes qu'en étant précurseurs, elles peuvent se tromper dans leurs choix d'investissements et rater les véritables enjeux de leur secteur d'activité.

▪ **L'attitude « pro-active » :**

Les entreprises d'un même secteur d'activité peuvent agir conjointement pour répondre à un risque qui affecte le secteur d'activité dans son ensemble. Cela peut être le cas pour :

- répondre à une détérioration de l'image de son secteur d'activité ;
- imposer une barrière technologique aux potentiels futurs entrants (et donc essayer de les décourager) ;
- éviter les nouvelles législations, l'entreprise exprime sa bonne volonté en entreprenant des changements de manière volontaire.

Une telle attitude correspond plus ou moins à la situation où les

entreprises sont réunies en oligopoles.

L'entreprise peut également adopter une attitude « pro-active » à son niveau de manière à se distinguer de ses concurrents. Ainsi :

- si l'entreprise a un pouvoir de marché suffisant, elle peut essayer d'imposer un standard aux consommateurs pour essayer de modifier leur perception du marché ;
- si l'entreprise a une faible part de marché, elle devra soit adopter une politique de niche (et donc vendre le produit plus cher), soit adopter une politique d'écémage (et attendre les suiveurs...).

**CAS PRATIQUE : L'EXEMPLE DE L'INDUSTRIE DE L'EAU EN BOUTEILLE**

***A.C. Martinet et E. Reynaud., «H<sub>2</sub>O : vers de nouvelles molécules. – Sensibilité à la pollution et stratégies dans le secteur des eaux en bouteille» 2003***

Les auteurs ont choisi l'exemple de l'industrie de l'eau pour mener à bien leur étude empirique dont l'objectif est de déterminer les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter en réaction aux comportements / pressions de la part de leurs parties prenantes (liés à des facteurs réels ou perçus de dégradation de l'environnement).

Il s'agit d'un choix original car d'habitude de telles études sont menées sur des industries « polluantes ». Le secteur d'activité de l'eau présente plusieurs caractéristiques :

- l'exploitation de l'eau est considérée comme étant un secteur d'activité « propre » ;
- l'eau est un bien hautement symbolique ;
- l'eau est un bien de consommation courante ;
- le marché est dominé par un oligopole de producteurs ;

- le marché connaît une forte croissance (en volume).

Pour réaliser leur étude, les auteurs ont procédé :

- à une revue de la littérature existante entre 1992 et 1999 ;
- à une série d'entretiens semi-directifs. L'échantillon était constitué uniquement de personnes qui consommaient de l'eau en bouteille. Il faut donc bien être conscient que les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population française.

Lors des entretiens, il était demandé aux consommateurs qu'elles étaient leurs raisons pour consommer de l'eau en bouteille (et non pas les raisons d'abandon de l'eau du robinet – question plus directive).

Les raisons évoquées par les consommateurs d'eau en bouteille étaient :

- le goût : Première raison exprimée. Il s'agit d'un caractère englobant. Raison qui n'a d'ailleurs jamais été citée seule ;
- la santé : 59 des 77 répondants ont cité cet argument. La raison évoquée est fortement corrélée avec l'argument « enfant » et l'argument « minceur » ;
- la pollution : Raison qui n'est jamais donnée seule non plus. Plusieurs révélateurs semblent inciter les interviewés à donner cet argument : les médias (principalement la TV) et les prescripteurs (en tête desquels sont les médecins) ;
- la minceur ;
- l'affectif ;
- la santé des enfants.

Les auteurs ont ensuite étudié les stratégies des « offreurs » des bouteilles d'eau et ont pris en compte la démarche de deux entreprises : Cristalline et Evian. Les distributeurs de ces deux marques ont des stratégies diamétralement opposées :

- Cristalline est une eau « bon marché », alors qu'Evian se considère comme étant une eau « haut de gamme » si ce n'est « de luxe » ;
- Cristalline est une eau qui provient de plusieurs sources différentes (et qui réunit plusieurs sous-marques), alors que Evian exploite une seule source ;

- Cristalline a des faibles coûts de production, faibles coûts d'emballage, faibles coûts de référencement, ce qui est l'inverse pour l'eau de Danone ;
- en bref, Cristalline base sa stratégie sur le volume des ventes (à faible prix) et axe donc sa stratégie sur le couple « prix » et « respect de l'environnement et santé » alors qu'Evian fonde sa stratégie sur un contrôle du volume de ses ventes (passé de 100 millions de litres en 1954 à 1,4 milliard de litres en 1994) à un prix « élevé ». Sa communication est axée sur le seul respect du critère environnement/santé.

Trois remarques peuvent être exprimées quant à l'utilisation d'eau en bouteille.

Premièrement, il paraît indéniable que les producteurs d'eau en bouteille ont réalisé beaucoup de marketing pour changer les habitudes des consommateurs «d'eau du robinet» car ces derniers disposent d'eau «potable», «disponible à tout moment», «gratuite», «qu'ils n'ont pas à transporter à leur domicile».

Deuxièmement, l'idée de représentation sociale est également assez présente dans les motivations d'achat d'eau en bouteille. Ainsi, par exemple, aux Etats-Unis, l'eau Perrier est fortement considérée comme un produit de luxe...

Troisièmement, l'essor de la consommation d'eau en bouteille peut être lié à l'évolution du mode de vie des gens qui veulent avoir de l'eau « sur eux » à tout moment.

### **Références bibliographiques :**

- O.C. Ferrell et I. Maignan, "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions," *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 457-484, 2001
- A.C. Martinet et E. Reynaud, « H2O : Vers de nouvelles molécules – Sensibilité à la pollution et stratégies dans le secteur des eaux en bouteille », 2003
- A.C. Martinet et E. Reynaud, "Shareholders, stakeholders et stratégie" *Revue Française de de Gestion*, Novembre/Décembre 2001
- Procter & Gamble, Rapport de développement durable 2002, <http://www.pg.com/sr>
- I. Maignan et D. Ralston, "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations," *The Journal of International Business Studies*, 2002
- A. Mersereau, « La gestion de la réduction des coûts : étude de la pratique », 1998, non publié
- « Les coûts de la réduction des émissions de carbone », OCDE, 1993

## Conclusion

Les travaux du groupe performance ont permis de montrer qu'il existe un nombre croissant de réflexions et de travaux académiques, aussi bien théoriques qu'empiriques, sur le lien entre la performance sociétale et la performance financière des entreprises.

Les entreprises ne sont pas en reste et cherchent à mettre en application ce concept de responsabilité sociétale.

Il est frappant que les entreprises incorporent de plus en plus les critères de développement durable et de responsabilité sociétale alors même que les études académiques concernant ce lien sont loin d'être concluantes.

Nous avons pu ainsi constater que certaines entreprises ont incorporé dans leurs stratégies des problématiques faisant référence à la « responsabilité sociétale » depuis plusieurs années, et qu'elles commencent en outre à être capables de mesurer quantitativement les conséquences de leur politique sociétale.

Quant aux études et recherches disponibles, il est ressorti de nos auditions que :

- d'une part, il manque aux chercheurs des séries empiriques et des données suffisamment fiables pour tester les différentes hypothèses existantes ;
- d'autre part, il est très difficile d'isoler les critères/facteurs qui constituent la « responsabilité sociétale » des entreprises ;
- et enfin les critères/facteurs de la RSE sont des paramètres essentiellement qualitatifs, peu comparables et différents en

fonction des entreprises, des secteurs d'activités, des zones géographiques, des cultures et des époques...

Il semble à première vue que le concept de RSE est confronté à l'alternative suivante :

- rester marginal, dans la mesure où cela revient à prendre en considération de manière exclusive des valeurs morales et éthiques déconnectées des problématiques de l'économie de marché,
- ou bien devenir une nouvelle source de création de valeur, en permettant non seulement d'identifier les risques mais aussi d'adopter de nouvelles formes de gestion adaptées aux préférences des parties prenantes.

La relation entre le comportement « socialement responsable » et le comportement « classique » d'entreprise pourrait alors être décrite comme un processus en trois étapes :

- les entreprises pionnières en matière de RSE identifient une problématique et des critères permettant de l'appréhender et de montrer ce qu'elle représente en termes de risques et d'opportunités économiques ;
- les entreprises « classiques » s'en emparent, réduisant ainsi l'avantage concurrentiel des entreprises pionnières ayant déjà adopté un tel comportement socialement responsable ;
- les entreprises pionnières doivent alors trouver de nouvelles problématiques « sociétales » afin de se différencier à nouveau...

C'est ce qui s'est passé au cours des dernières années avec la prise en compte de certains critères environnementaux d'abord intégrés uniquement par les entreprises «vertes», puis acceptés par l'ensemble du marché.

La prise de conscience en matière des gaz à effet de serre constitue un exemple de cette dynamique.

Pour résumer, il semble que l'intérêt pour une entreprise de s'engager dans une démarche de développement durable puisse être triple.

*Primo* : la RSE pourrait être considérée comme un outil stratégique qui lui permettrait d'améliorer sa «bottom line», et cela notamment à travers :

- d'une part, la réduction des coûts de production et de «dépollution» (concept d'éco-efficience) ;
- d'autre part la prévention contre des risques d'accidents industriels ou de crises sociales ;
- enfin de l'incitation à innover, notamment vers des produits de niches qui auraient de fortes caractéristiques «éthiques», «sociales» ou «environnementales».

*Secundo* : la RSE constituerait un outil marketing lui rendant possible de bénéficier d'un avantage de marché par rapport à ses concurrents et de préserver sa réputation.

*Tertio*, moyennant la RSE les entreprises peuvent accéder plus facilement à l'univers de référence «éthique» des investisseurs (notamment en prenant place dans leurs patrimoines).

Intuitivement, il n'est pas difficile d'admettre qu'une entreprise «aimée» par chacune de ses parties prenantes est mieux armée pour assurer le développement durable de son activité économique sur le long terme qu'une entreprise mal considérée...

Pourtant, aucune étude ne permet à ce jour de montrer une telle corrélation, en raison surtout de la difficulté à objectivement isoler le facteur «responsabilité sociétale».

De plus, il ne faut pas oublier que la mise en place d'une politique de développement durable entraîne des coûts souvent non négligeables à court terme pour l'entreprise, lesquels s'ils n'étaient pas maîtrisés seraient susceptibles de l'affaiblir, voire à l'extrême de mettre en cause sa pérennité.



## Liste des participants

*Nous remercions les personnes qui ont participé à une ou plusieurs réunions du groupe de travail. Il va de soi que le contenu de cette synthèse des travaux n'engage aucunement leur responsabilité.*

B. Achard (Cogema)  
C. Allan (Thomson)  
C. Allenbach (EDF)  
M. d'Anterroches (Vinci)  
G. Assier de Pompignan (Prado Epargne)  
B. Ba (CA AM)  
V. Bardou (CLAM)  
V. Barthelemy (CDC Ixis)  
C. Boasson (Entreprise et Personnel)  
J. de Bodinat (CDC Ixis)  
V. de Bony Faure (CDC)  
R. Boscher (Finama AM)  
M. Bourgeois (Aventis)  
P. Briand (MEDEF)  
C. Brunois (WWF)  
J. Buisson (Utopies)  
C. Burbe (Thomson Corp)  
C. Catinaud Garnier (IMS)  
K. Chauprade (AFG)  
Y. Chassard (B. Brunhes Consultants)  
D. Chauvin (TotalFinaElf)  
D. Cholley (France Telecom)  
M. Chouchana (Storebrand)  
D. Cordier (AGF)  
Z. Dagher (Renault)  
A. Danilatou (Lafarge)  
J. Deflacieliere (Amnesty International – Com. Entreprises)  
G. Deflaux (France Telecom)  
J.P. Deguette (Aventis – Sopran)  
T. Delhome (ORSE)  
C. Desaegher (Axa)  
X. Desmadryl (HSBC AME)  
D. Diamond (CLAM)  
L. Donovan (Storebrand)  
O. Dubigeon (Cogema)  
M. Dumoulin (BNP Paribas)  
F. Fatoux (ORSE).  
J. Favarel (BNP Paribas)  
C. Feytout (AGF)  
E. Flamand (Dexia)  
J.B. Frappa (Saint Gobain)  
P. Gaudineau (SNCF Participations)  
N. Gay (Groupama)  
A. Gazzo (Ernst & Young)  
C. Georges (Lafarge)  
S. Giordmaina (Inter-Expansion)  
T. Girolet (ORSE)  
V. Gresset (Sanofi-Synthelabo)  
T. Wiedemann-Goiran (Macif Gestion)  
F. Willard (Ademe)  
E. Guingand (CDC)  
M.F. Heline (Crédit Agricole Indosuez)  
L. Hie (LVMH)  
A. Hinderer (CSR Europe)  
B. Hontero (B+ Coaching Manager)  
J. d'Izarny (CLAM)  
L. Jacqmin (InterExpansion)  
F. Julier (Saint Gobain)  
T. Kamm (PPR)  
C. Kasprzak (LVMH)  
J. Krimphoff (PwC)  
X. Le Guellaff (B+ Coaching Manager)  
S. Leage (Vivendi Universal)  
J.N. Leclercq (Amnesty International)  
N. Ledrich (BMJ)  
J. Leroux (Procter & Gamble France)  
F. Lett (Crédit Coopératif)  
I. Lhoste (KPMG)  
F. Linger (Macif)  
M. Livet (Isica Epargne)  
E. Lopez Garcia (Vivendi Environnement)  
L. Loubieres (Financières Meeschaert)  
R. Mamode (CDC Ixis)  
F. Marcheix (Société Générale)  
Y. Medina (PricewaterhouseCoopers)  
L. Moret (Crédit Coopératif)  
E. Moulin (Vinci)  
J. Negri (Caisse d'Epargne)  
M. Nigon (Transparence International)  
S. Noguer (Ernst & Young)  
S. Nonnon (CLAM)  
S. de Oliveira Leite (Mazars)  
J.L. du Parock Guillom (GDF)  
M. Pattein (AGF)  
A.S. Pierre (Vivendi Environnement)  
H. des Pomeys (Société Générale)  
M. Rahib (BNP Paribas)  
D. Reguer (Reputation Institute)  
D. Reumaux d'Equainville (BMJ)  
F. Ridet (France Telecom)  
J. Rivals (KPMG)  
L. Rouger de Grivel (MEDEF)  
N. Seguin (ORSE)  
V. Sussfeld (AGF)  
P. Joledano (CDC-IXIS)  
F. Valleaux (Ionis)  
S. Viendles (Ecodurable)  
O. Vilaça (Lafarge)