

# DERRIÈRE INDICES ET CRITÈRES, QUELLES PRIORITÉS ?

*par Jean-Luc Gérard \**

« Le XXIème siècle sera durable ou ne sera pas ». Depuis trente ans, la réduction de la superficie des forêts tropicales (attention, effet de serre !) équivaut à cinquante millions de terrains de football ! Aujourd'hui 800 millions de personnes souffrent de la faim et, dans quinze ans, les stocks de morue devraient être réduits à néant. Si la grande majorité des acteurs économiques et sociaux s'accordent sur les buts généraux du développement durable, à savoir la réduction des impacts négatifs, écologiques et sociaux, d'une globalisation dont la logique serait principalement fondée sur la loi du marché, il règne quant au choix des méthodes (priorités, outils de régulation, agenda) une cacophonie semblable à celle de la tour de Babel. Bien que de multiples facteurs contribuent historiquement à cet état de fait et freinent ainsi le développement durable, un phénomène mérite d'être souligné, car il modèlera les méthodes de travail des agences de notation sociétales : le discours économique est devenu le référentiel dominant du discours sociétal.

## ***La domination du référentiel « coûts-avantages »***

Si, dans les années d'après guerre, le débat de société est dominé par des intellectuels du vieux continent à orientation sociale, comme Marcuse, Sartre, Illich, Arendt ou Laing, à l'ère de la globalisation, les économistes du nouveau monde se sont adjugé, sans opposition notable, le terrain idéologique. Stiglitz, Fukuyama, Soros, Thurow, Shiller adhèrent en majorité à la nouvelle trinité idéologique : Prospérité par la croissance à tout prix, Productivité, Profitabilité. Le référentiel est issu du sous-système économique. Dans le processus de prise de décision sociétale (entreprise, État, commune, famille..) le couple coûts-avantages a remplacé le tandem utilité-bénéficiaires, l'argumentation des adversaires se réduisant en grande partie à la demande d'une répartition plus juste de la richesse créée. Quoique 40 000 milliards de dollars de capitaux retraités, appartenant aux populations des pays industrialisés, circulent autour de la planète à la recherche du rendement maximal (1), l'union internationale des syndicats ignore superbement les marchés financiers comme champ de régulation sociale. Son dernier guide « *A Trade Union Guide to Globalisation* » ne consacre pas même une ligne aux problèmes environnementaux. Du côté des écologistes, les Verts européens laissent le champ économique en friche (2).

*\* Journaliste et expert indépendant en notation de durabilité, Zurich.*

(1) Ce qui implique une externalisation des coûts sociaux et environnementaux.

(2) Leur programme 2004-2009, « Un contrat vert pour l'Europe », ne contient que deux mesures sur quarante quatre – Tobin Tax, Fonds européen de capital social pour le développement durable – concernant les marchés financiers.

# RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

## Des évolutions éloquentes

La multiplication des sources de contre-pouvoirs dans l'entreprise, depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, se manifeste particulièrement dans le débat sur la rémunération des dirigeants. Longtemps classé « secret d'État », le sujet est aujourd'hui médiatisé et publiquement débattu sous la pression, non seulement des actionnaires, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes. Sur la période récente, des évolutions sont venues sanctionner cette nouvelle configuration : augmentation de la partie variable des rémunérations (au travers, notamment, de la place prise par les *stock-options*), obligation de publication dans les rapports annuels, création de comités de rémunération, etc.

À l'heure de l'actionnariat de masse, cette évolution du processus de fixation de la rémunération traduit une modification de la légitimité des dirigeants. Davantage qu'une simple réaction à des abus révélés récemment (Enron, Vivendi, etc.), l'intérêt porté au débat par l'ensemble des parties prenantes doit être compris relativement à une profonde modification de la fonction dirigeante et du modèle de légitimation des dirigeants qui lui correspond. Compte-tenu de la diversité de l'actionnariat et de la puissance des parties prenantes de l'entreprise, les dirigeants doivent en effet, de plus en plus être capables de faire preuve, outre de leur compétence managériale, d'une expertise de nature politique : écoute des intérêts divers, mise en scène de l'entreprise et de la stratégie, communication dans les médias, etc. L'action des dirigeants est dès lors évaluée à l'aune de leur capacité à faire converger ces divers intérêts et à le faire savoir. Les dirigeants étant devenus des hommes publics, il est normal que leur rémunération cristallise les perceptions sur la qualité de leur action.

Ainsi, pour certains, l'augmentation de la part variable des rémunérations devient l'outil économique privilégié de la réconciliation des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, soumettant le bien-être des premiers au respect des intérêts des seconds. D'un point de vue plus politique, l'obligation de publication des rémunérations individuelles dans les rapports annuels (1), met en place les conditions d'un contrôle élargi sur la rétribution de la pratique managériale, ce qui autorise l'évaluation de la légitimité des dirigeants en la reliant, par exemple, à la performance de l'entreprise. Enfin, du point de vue institutionnel, la généralisation des comités de rémunération au sein des grandes sociétés cotées (2), organes chargés de déterminer les rémunérations des dirigeants, apparaît comme une garantie supplémentaire contre d'éventuels abus.

Ces évolutions, parallèles à celles concernant la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, indiquent que les aspects économiques traduisent, dans un gouvernement des entreprises en pleine évolution, des enjeux politiques et institutionnels plus profonds. On est loin désormais du « secret d'État ». Au contraire, la publicité autour de la rémunération des dirigeants traduit les contradictions et rapports de force qui se nouent autour de leur pouvoir.

**Benjamin Chapas**

*Chercheur, IFGE (EM Lyon)*

(1) Née de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001, et complétée par la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

(2) Toutes les sociétés du CAC 40 en ont créé un.



## Le besoin d'un référentiel systémique

Un référentiel systémique est nécessaire. La théorie des systèmes enseigne que le système socio-bio-économique n'a aucune chance d'assurer durablement sa survie, celle des générations futures, de l'écosystème ou du système économique, si un sous-système déclare sa propre logique de fonctionnement comme « universelle ». Les buts, les ressources et les modes de régulation d'une famille, d'une forêt et d'une entreprise multinationale sont, par nature, différents et non interchangeables. Or, depuis la chute du mur de Berlin, le vide idéologique laissé par le discrédit du communisme a été rempli par « l'économisme ». Dans le sillage de la globalisation des marchés financiers et de la mobilité du capital, la logique financière s'est substituée à la logique socio-bio-économique. Les rôles régulateurs et modulateurs des investissements et des flux de capitaux sur les sociétés civiles sont, par le biais des fonds de pension, eux mêmes déléguant souvent les choix ultimes à des gestionnaires spécialisés, de plus en plus concentrés dans de moins en moins de mains, poursuivant des objectifs en accord avec la trinité idéologique mentionnée ci-dessus.

Les agences de notation sociétale se sont données comme objectif la *Triple bottom line* (3). Au cours de la dernière décennie, en réaction à l'économisme et en réponse au besoin d'investissements socialement responsables (ISR), les produits ISR ont poussé comme des champignons. Ils affichent, dans « l'industrie » des fonds de placement, les taux de croissance les plus élevés. Grâce à une évaluation de la performance sociale et écologique des entreprises, ou des émetteurs, en complément de la performance économique, les agences de notation sociétale permettent l'intégration des interactions entre les sous-systèmes dans les décisions d'investissements. Leur fonction serait donc de donner un label de qualité à un placement d'argent, en substituant aux objectifs financiers à court terme des objectifs liés à la qualité des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sur le long terme. L'argent (actions, obligations, livrets d'épargne, assurances), le bien le plus vendu au monde, pourrait ainsi être soumis, comme le lait, le bois, les légumes, à un critère de qualité. De plus, le rôle des agences de notation sociétale est primordial. Compte-tenu que toute activité industrielle ou commerciale doit être financée par des investisseurs, les risques (écologiques, socioculturels et économiques) liés à ces activités devraient être connus des investisseurs avant leur prise de décision.

## Des standards nécessaires

Des standards sont nécessaires. Une évaluation financière classique, non complétée par celle de la performance sociale et écologique d'une entreprise, laisse dans l'ombre des facteurs de

(3) Les investisseurs s'intéressent à la *bottom line*, la ligne du bas d'un compte de résultat, qui indique si l'entreprise gagne ou non de l'argent. La *triple bottom line* prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise.

risque primordiaux. Seule une analyse globale, incluant tous les critères de la durabilité, sera en mesure d'aider les analystes ou les gestionnaires de fortune à filtrer les plus gros risques (4) et contribuera ainsi à diminuer le risque global du portefeuille, ceci à condition que la *rating* de la durabilité soit de qualité. La réduction des risques liés à l'asymétrie de l'information présuppose une méthodologie rigoureuse, ce qui n'est pas sans problème. Si 95 % des informations proviennent directement de l'entreprise notée, le risque de manipulation est élevé (5).

Le choix des critères se doit de reproduire fidèlement la performance sociale et environnementale réelle d'une entreprise d'une branche donnée et ne pas se contenter de la présence d'un code de conduite, d'un système de management ou d'une poignée de mesures, premiers témoins d'une prise de conscience des enjeux durables. D'autre part, agréger des données brutes, former des indicateurs et les comparer, présuppose que les entreprises utilisent les mêmes standards. Dans les faits, le calibrage des chiffres-clefs en provenance des entreprises – unités, période, degré de couverture, chiffres absolus ou relatifs – est rarement identique et les classements (*ranking*) perdent en consistance. De plus, si chaque agence de notation bricole sa propre grille de pondération (6), il est quasiment impossible à un observateur externe de juger de la validité de la note finale. La priorité d'une agence de notation est celle de sa survie économique, ce qui la conduit à adopter l'idéologie dominante du primat de l'économie et à émuquer ses critères pour ne pas perdre des clients, en priorité les institutionnels.

Jusqu'à présent, on ne trouve sur le marché ni standards minimaux, ni labels de qualité. La dépendance économique et idéologique est encore grande et, paradoxe intenable, la branche se garde bien d'appliquer pour elle-même les standards de transparence qu'elle réclame aux entreprises notées. Un contre-pouvoir sans transparence est une aide peu fiable pour la régulation d'un système. Refuser aux consommateurs de produits financiers le droit de savoir si ce qui est sur l'étiquette – durable, écologique, socialement responsable – est bien dans le produit, est indéfendable. En ce sens, il devient urgent, devant l'insuffisance de la transparence des méthodes, d'instaurer des mécanismes de contrôle de qualité – label, certification, audits – pour les agences de notation sociétale.

Jean-Luc Gérard (7)

(4) La disparition de Parmalat, Enron et Union Carbide des places boursières en est une récente démonstration.

(5) Cf. l'article de Julien Le Maux, ci-dessus p. 29.

(6) Les points attribués à chaque critère.

(7) jeanlucgerard  
@swissonline.ch