

**OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Mme Geneviève Ferone
(séance du lundi 4 novembre 2002)**

Michel ALBERT : L'expression « développement durable » est constituée de deux termes différemment appréciables. Le développement peut être quantifié, au moins par rapport à des références d'ordre économique et financier. En revanche, le durable, qu'il s'agisse de l'éthique, du social, du sociétal ou de l'environnemental, est une notion moins précise qui relève du qualitatif. Comment dans votre travail d'agence de notation sociale et environnementale faites-vous l'arbitrage entre du quantifiable et du non-quantifiable ?

Dans quelle mesure les réticences des directeurs financiers à l'égard de ce qui est social et environnemental se traduisent-elles dans la valorisation boursière des entreprises ? Connaissez-vous des cas où une mauvaise prise en compte de ces valeurs a pénalisé l'entreprise ou, au contraire, des cas où une politique sociale et environnementale énergique a procuré un avantage boursier à l'entreprise concernée ?

Les agences de notation sont-elles des juges indiscutables ? Les actionnaires des agences sont-ils de ces citoyens exemplaires dont vous avez dressé le profil ou sont-ils des actionnaires ordinaires qui ne s'intéressent qu'à la valeur de leurs actions ? En d'autres termes, les agences ne devraient-elles pas être des agences de fondations plutôt que de relever, comme d'autres entreprises, des jeux du marché capitaliste ?

*
* *

Gérald ANTOINE : Vous avez beaucoup utilisé les mots « environnement » et « environnemental ». Puis-je vous demander de nous apporter quelques précisions sur ce que vous entendez par environnement ?

Est-ce que dans l'environnement de l'entreprise, conçu comme environnement humain, vous seriez disposée à inclure l'ensemble de l'éducation nationale ? En effet, l'éducation, pour peu qu'elle réponde à sa mission, forme ou devrait former les hommes d'entreprise, qu'ils soient appelés à être ouvriers, employés, cadres, dirigeants ou présidents.

Au temps naguère - cela remonte à la période antérieure à la rupture de 1968 - j'avais relancé un groupe qui s'appelait « Armée-Université-Industrie ». A cette époque de service militaire obligatoire, notre groupe avait une double justification, puisque tous les participants de l'entreprise passaient par deux étapes éducatives confiées respectivement à l'Education nationale et à l'Armée. Qu'en est-il advenu ? Vous avez évoqué les problèmes d'enseignement technique et d'apprentissage, mais en les enfermant, si je vous ai bien comprise, dans l'entreprise, limitant par là la portée de la notion d'environnement.

*
* *

Yvon GATTAZ : A mon sens, le mot qui a été le plus employé est le mot « entreprise », ce dont je me réjouis. Etant moi-même patron depuis 50 ans et 4 mois, j'ai l'impression d'avoir

beaucoup appris aujourd'hui, encore que je ne partage pas entièrement votre conception de l'entreprise.

Vous avez dit ou suggéré qu'il avait fallu convaincre, voire forcer l'entreprise à se soucier de l'environnement. Vous avez également dit que l'entreprise ne visait qu'à la « satisfaction exclusive de ses actionnaires ». Ces propos témoignent à mes yeux d'une vue aussi partielle que lointaine de l'entreprise. J'ai l'impression que vous vous représentez l'entreprise comme un château fort dans le brouillard, dont vous ne voyez que les douves, les échauguettes et les mâchicoulis, sans savoir qu'au-delà du pont-levis vous auriez trouvé à l'intérieur une chaleur imperceptible de l'extérieur. Je reconnais bien entendu que lorsque l'on a une agence de « *rating* » et que l'on est consultant, il est difficile de franchir le pont-levis.

Vous avez employé le mot éthique dès le début de votre intervention. Ce concept m'est cher, encore que je ne sois pas, contrairement à ce que prétendent mes confrères, l'inventeur de l'éthique en entreprise. En-effet, quand j'ai créé, en 1975, le mouvement ETHIC (Entreprises de taille humaine industrielles et commerciales), un de mes confrères, Octave Gélénier, avait écrit dix ans auparavant un livre intitulé « Morale de l'entreprise et destin de la nation », ouvrage dont je me suis beaucoup inspiré.

En fait, l'environnement durable dans l'entreprise résulte beaucoup de l'intérêt même de l'entreprise (Je préfère de loin ce terme à ceux de solidarité ou de générosité qui sont des vertus personnelles, familiales ou religieuses, mais pas des vertus d'entreprise). Ce qui fait tourner l'entreprise, c'est l'intérêt bien compris : intérêt des actionnaires, certes, mais aussi intérêt des salariés, intérêt des clients, intérêt des fournisseurs etc. L'intérêt des entreprises a été, au XIX^e siècle, de faire de l'économique, au détriment du social. Elles se sont aperçues plus tard qu'elles avaient intérêt à se préoccuper du social, d'où la convivialité apparue spontanément dans les entreprises – et qui est maintenant immense. Il est de l'intérêt de l'entreprise d'utiliser les notions de responsabilité et d'initiative des individus. Et il est également aujourd'hui – le phénomène est récent – de l'intérêt de l'entreprise de prendre en compte l'environnement (Les pollueurs seront les payeurs !).

*
* *

Henri AMOUROUX : Il y a trois ou quatre ans, je n'aurais jamais parlé des agences de notation. Aujourd'hui, il est impossible de ne pas en parler. Il n'est pas de radio qui ne les évoque quasi-quotidiennement. J'aimerais savoir combien il existe d'agences de notation, comment on les crée, quel crédit on peut leur accorder et enfin si le pouvoir qu'elles exercent sur la Bourse n'est pas excessif.

Vous avez écrit en 1997 un livre sur les fonds de pension américains. Qu'en est-il aujourd'hui des fonds de pension ? La baisse de la Bourse les a-t-elle affectés ? Quelle est la situation des veuves américaines ? Songe-t-on toujours à imiter les Américains et à instituer en France des fonds de pension de même nature ?

*
* *

Jean BAECHLER : J'ai eu le sentiment que vous opposiez de manière polaire le court terme et le long terme et que vous rattachiez au court terme le point de vue financier, le profit, l'économique, bref, l'ensemble des problèmes que l'entreprise peut gérer à partir des informations qui lui viennent du marché par l'intermédiaire des prix. D'autre part, vous

rattachez au long terme le social, l'environnemental et l'éthique. Or le seul moyen, du point de vue de l'entreprise de faire intervenir le long terme dans le court terme est de faire en sorte que l'avenir se transforme en information susceptible de se voir affecter des prix, ce qui suppose des mécanismes de marché pour que ces prix émergent. Ma question est par conséquent la suivante : dans quelle mesure les aspects sociaux, environnementaux et éthiques sont-ils susceptibles d'être quantifiés sous la forme de prix et sur quel type de marché ?

*
* *

Alain PLANTEY : Il y a un peu plus d'un an, je demandais à l'un de nos communicants, qui siège aujourd'hui parmi nous, comment l'on pouvait exiger d'une entreprise un retour sur capital supérieur à 15 %. La question peut être élargie : Qui est responsable de quoi ? Ou plutôt : qui note les notateurs ? Ne faut-il pas être modeste et ne pas considérer le problème comme un problème d'ensemble ? Songeons au nettoyage qui s'est opéré récemment dans les entreprises américaines, auditeurs y compris. Il y a en-effet des entreprises viables et d'autres non. Cela dépend également des volontés et des ambitions des gouvernements. D'un autre côté, est-ce que n'interviennent pas des impératifs de défense ? Peut-on appliquer le même coefficient à toutes les activités ? Le CEA n'est sans doute pas très proche de l'environnement, mais il est nécessaire.

Il m'apparaît donc pas qu'il ne faut pas globaliser. On se préoccupe des actionnaires, mais parfois on ne peut pas toujours le faire. France-Télécom nous en fournit une illustration. On ne peut pas non plus exiger que toutes les entreprises se préoccupent principalement des problèmes d'environnement. Bref, sans être hostile à la notation, mais je lui donnerais beaucoup plus de relativité.

*
* *

Emmanuel LE ROY LADURIE : Vous dites que le mode d'acceptation doit être fondé sur un réel débat démocratique. Mais si vous organisez un réel débat démocratique, par exemple, en Chine, vous obtiendrez comme résultat le choix peu écologique de la voiture. Comme le disait jadis le président Pompidou : « Que voulez-vous ? Les gens aiment la bagnole ! ». Regardez ce qui se passe aux Etats-Unis : le mode de vie américain est gros consommateur d'énergie, aussi refuse-t-on Kyoto.

*
* *

Bertrand COLLOMB : Peut-être avez-vous pu donner le sentiment que les concepts de développement durable que vous défendiez s'opposaient frontalement au modèle classique de l'entreprise. En fait le modèle classique européen de l'entreprise, tel qu'il a pu être dégagé dès les années soixante, soixante-dix, est soucieux bien entendu de la performance économique et de l'efficacité financière – sans lesquelles il n'est pas d'entreprise possible, mais aussi de la continuité, de l'équilibre entre les différents partenaires de l'entreprise et d'un certain respect de l'intérêt général. Ce modèle a été confronté dans les années quatre-vingt, à partir de la

mondialisation financière, à un modèle fondé uniquement sur les intérêts des actionnaires vus à très court terme, et ce à partir d'un modèle des marchés financiers les supposant à la fois efficaces et omniscients. Les chefs d'entreprise européens, qui pensaient que l'intérêt des actionnaires, à long terme, dépendait d'un mode de management équilibré, étaient déchirés entre ce qu'ils croyaient et le modèle qui s'imposait. La divine surprise, si je puis dire, a été que dans le milieu des investisseurs et des actionnaires s'est développée l'idée qu'il était important que les sociétés dans lesquelles ils investissaient prennent en compte les aspects éthiques, environnementaux et sociaux.

Ma question est : comment, en tant qu'agence de notation, appréciez-vous l'évolution de vos clients investisseurs à cet égard ? Les investissements augmentent-ils en faveur des valeurs qualifiées d'éthiques ?

Je terminerai par une remarque quelque peu défensive. Vous avez dit que les entreprises faisaient beaucoup de communication. Mon expérience me montre que l'on ne peut séparer la communication de l'entreprise de son action interne. Quand l'entreprise communique à l'extérieur, il se passe des choses à l'intérieur. Communiquer, c'est en effet décrire l'entreprise soit telle qu'elle est déjà, soit telle qu'elle a envie d'être. Je suis frappé de voir que ces mouvements d'interaction entre communication et action ne sont pas réversibles. A l'inverse des gouvernements, les entreprises peuvent difficilement revenir en arrière. Si l'on prend comme exemple Kyoto et Johannesburg, on constate qu'à Johannesburg, la moitié des gouvernements étaient dans une situation difficile parce qu'ils étaient revenus sur leurs engagements de Kyoto alors que les entreprises avaient poursuivi dans la voie qu'elles avaient promis d'emprunter.

*
* *

Marcel BOITEUX : Je ferai quelques remarques. La première est que les Eglises sont là pour s'occuper des âmes, ce qui n'exclut pas qu'elles pratiquent de temps à autre les ventes de charité pour gagner un peu d'argent, tandis que les entreprises sont là pour gagner de l'argent ce qui n'exclut pas qu'elles se préoccupent quand-même d'intérêt général. Tout est donc une question de mesure. Dans quelle mesure l'entreprise est-elle fondée à s'éloigner de son objectif strictement financier ?

On a connu au XIX^e siècle des entreprises pures et dures qui exploitaient la main d'œuvre comme du bétail et qui massacraient l'environnement. Puis, peu à peu, les choses ont évolué. En promulguant des lois sociales et des normes ou taxes environnementales, l'Etat a infléchi vers le développement durable l'égoïsme de l'entreprise. Parallèlement, les bienfaits d'un certain partenariat avec le personnel et la poussée de la clientèle vers des comportements plus respectueux de l'environnement et de la misère humaine ont conduit à une forme d'égoïsme intelligent qui pousse l'entreprise, dans son intérêt même, compris dans la durée, à avoir une attitude ouverte aux problèmes sociaux et environnementaux. Problème : le chef d'entreprise est-il autorisé, pour soigner ses états d'âme personnels, à dépasser cet égoïsme intelligent sans l'accord exprès de ses actionnaires ? ou trahit-il sa mission – à moins qu'il ne l'anticipe – en allant au-delà de la vision que ses mandants acceptent d'avoir de leurs intérêts durables ?

Vous avez par ailleurs affirmé que le calcul économique donnait la primauté au court terme. Depuis cinquante ans, je m'insurge contre cette idée. Il est vrai que si l'on pratique, à tort, l'actualisation à prix constants, on s'aperçoit qu'au bout de trente à quarante ans, plus rien ne pèse. Si on procède non pas « à prix constants », mais « à francs constants », ou plutôt à euros constants, avec des prix qui montent et d'autres qui descendent autour de la moyenne,

on s'aperçoit que tout ce qui relève du génie humain, voyant son prix diminuer avec le progrès, disparaît des calculs économiques à long terme ; tout ce qui relève de raretés essentielles, au contraire, voit son prix augmenter et, si le taux de cette augmentation est égal au taux de l'intérêt, au bout de quarante ans, il ne reste plus que cela. Le calcul économique apparaît ainsi comme une technique qui, pour le long terme, met en évidence ce qui seul importe pour préserver durablement l'avenir. Le calcul économique n'est donc pas coupable de l'aveuglement qu'on lui attribue. Partagez-vous ce point de vue ?

*
* *

Réponse : Permettez-moi de regrouper les questions selon leur thématique et de répondre en bloc. Tout d'abord, j'aborderai tout ce qui a trait à la compétence et au pouvoir des agences de notation, aux méthodes d'évaluation, à la méthodologie.

Le développement durable peut-il être quantifié ? Quand j'ai créé ARESE, je prêchais effectivement dans le désert. Ce désert s'est peuplé, mais il a fallu trouver une méthode d'évaluation des actifs immatériels ou intangibles qui puisse être suffisamment crédible pour être considérée auprès des investisseurs et, ce faisant, exercer un effet de levier sur les entreprises. Il fallait en retour obtenir des entreprises des renseignements sur leur mode de fonctionnement ainsi que sur les caractéristiques sectorielles de leurs activités. Ce dernier point est très important car le développement durable ne saurait s'appréhender de façon universelle et globale ; il faut tenir compte de la relativité des enjeux économiques, culturels, géographiques etc. Au début, la méthode d'évaluation élaborée était beaucoup plus quantitative que qualitative, parce que nous avons travaillé sur la base des bilans sociaux en France, des normes ISO, des données Eurostat, des données de la Banque mondiale etc.

Ensuite seulement, nous avons pu passer à une étape plus qualitative, les entreprises étant habituées à nos modes de questionnement alternatif qui ne comprenaient pas seulement de l'analyse financière. Néanmoins se posait, notamment auprès des grandes entreprises, une difficulté qui tenait au manque de notoriété de notre agence. Nous ne pouvions pas encore présenter un nom, mais « seulement » une méthode de notation.

Cette méthode nous a en tout cas permis de quantifier un *turnover*, une politique de formation, des écarts de rémunération, des corrélations entre la formation professionnelle continue et la gestion de carrière au sein de l'entreprise etc. Cela dit, notre évaluation ne vaut que pour les entreprises à l'intérieur de la France. En-effet, si les données sont accessibles en France, parce qu'une loi oblige les entreprises de 300 salariés ou plus à fournir des statistiques la concernant, rien ne contraint les entreprises à fournir des renseignements sur leurs activités à l'étranger. Le matériau quantifiable est donc très faible. Mais grâce au levier que représentent les investisseurs et grâce au fait que les entreprises sont de plus en plus sensibles aux problèmes d'environnement, le matériau s'améliore grandement.

Les agences sont, quoi qu'il en soit, en attente d'une harmonisation des critères d'évaluation pour pouvoir comparer les activités et, par zones géographiques, certains indicateurs sociaux. Le terme de « notation » appliqué aux agences est donc en quelque sorte abusif car ce que nous notons aujourd'hui est un cahier des charges insuffisamment explicite.

Pour ce qui est de l'arbitrage entre le quantitatif et le qualitatif, si les agences pouvaient disposer d'une base de données harmonisée, par secteurs d'activité, pour comparer toutes les

entreprises dans le secteur de la chimie ou toutes les entreprises dans le secteur de la grande distribution, ce serait formidable sur le plan social ou environnemental.

L'agence de notation dispose bien évidemment de clefs de pondération ; Il existe des biais sectoriels et culturels importants. Tous les indicateurs ne sont bien sûr pas pondérés de la même façon. Mes propos valent pour ARESE, mais il est des agences de notation qui ont une vision plus binaire de l'entreprise, considérant par exemple que ce que fait une entreprise de chimie est inacceptable au regard de certaines communautés d'investisseurs. Pour ARESE, une entreprise de chimie doit être évaluée et notée.

Si l'on prend en considération les répercussions sur les cours de Bourse, on s'aperçoit qu'en France, les fonds dits socialement responsables ou éthiques se sont considérablement développés. En 1997, il n'en existait que deux. Aujourd'hui, il en existe quarante-cinq, en grande partie grâce aux agences comme ARESE, qui permettent de compléter l'analyse financière. Ces fonds se sont développés de façon continue aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis et, si l'on adopte une interprétation large, on peut dire qu'aux Etats-Unis un dollar sur neuf est investi avec un filtre extra-financier, c'est-à-dire un filtre qui prend en compte principalement l'environnemental et le social. Au Royaume-Uni, on peut estimer qu'une livre sur six est investie de cette façon. En France, nous avons beaucoup de retard, les pays les plus mûrs étant les pays anglo-saxons, scandinaves, la Suisse et le Benelux.

Les agences de notation sont-elles nécessaires ? Je répondrais en disant que les agences de notation comme arbitres sont utiles, mais pour ce faire elles doivent être les sanctuaires de l'objectivité. J'entends par-là que l'agence de notation ne doit pas être un lieu où les contre-pouvoirs s'affrontent. Les contre-pouvoirs, ONG, syndicats ou associations, existent et les agences de notation les prennent en compte, mais ils ne doivent pas intervenir dans le processus de notation.

Une évolution positive est l'intégration par les grandes agences de notation financière, celles qui ont plusieurs décennies d'expérience derrière elles, de critères sociaux et environnementaux, ce qui permet de délivrer des notes avec de meilleures garanties d'indépendance et de rigueur.

L'agence de notation doit-elle plutôt être une fondation ? Il ne faut pas, en répondant à cette question, négliger l'objet social de l'agence. Les lieux de contre-pouvoirs indépendants sont nécessaires, mais doivent-ils pour autant rentrer en concurrence avec les agences de notation ? J'en doute. Chacun doit trouver sa place dans la limite de son rôle et de son statut, évitant ainsi la confusion et la dérive vers une forme de subjectivité.

Quand je dis qu'il faut une vingtaine d'années pour former un individu, j'inclus bien évidemment le temps passé dans le système d'éducation nationale. Néanmoins, l'adéquation de la formation dispensée avec la réalité des entreprises n'est pas encore idéale. Toutefois, les écoles supérieures de commerce commencent à inclure dans leur enseignement des troisièmes cycles sur le développement durable dans les entreprises, témoignant par-là de leur souci que les managers de demain comprennent à tout le moins ce qu'est un tableau de bord de développement durable dans une entreprise.

En rattachant le court-terme avec les indicateurs financiers et économiques et le long-terme avec les indicateurs sociaux et environnementaux, j'ai été trop caricaturale. Une entreprise ne peut évidemment pas songer à sa pérennité si elle ne se place pas d'emblée dans le long-terme, même si elle doit se plier à des modes de *reporting* court-terme. Les entreprises

sont, autant que j'ai pu le constater, extrêmement contentes lorsque nous leur annonçons qu'il y a des investisseurs qui leur permettent de décliner sur du moyen/long-terme une politique et une stratégie plus en harmonie avec l'intérêt général. Cela dit, les métiers financiers dans l'entreprise sont un obstacle très important au passage de ce message. Les directeurs financiers ne comprennent pas exactement ce que nous sommes et nous perçoivent souvent comme un facteur de risque.

L'utilité et le travail des agences de notation financières ne peuvent être compris que si l'on veut répondre à la question suivante : Quelle est la capacité de l'entreprise à rembourser ses engagements et sa dette en temps et en heure ? Le problème est que l'on prête à l'agence de notation financière beaucoup plus que la simple capacité à répondre à cette question. On attend en effet indûment d'elle qu'elle se prononce sur la probité des comptes. Certes le pouvoir des agences peut apparaître exorbitant dans la mesure où une notation défavorable par certaines grandes agences peut bloquer l'accès d'une entreprise au crédit. La prise en compte, en complément de la notation financière, d'une palette de risques qualitatifs plus larges pourrait contribuer à donner une image de l'entreprise plus pertinente et contre balancer la seule exégèse financière.

Le développement durable dans l'entreprise ne se décrète pas, il se décline au plus près de la réalité économique et ne doit en aucune façon rester un artifice de communication. Aujourd'hui, me fondant sur mon observation au cours de ces cinq dernières années, je remarque que les entreprises restent attentistes. Il n'existe pas encore un vaste mouvement d'adhésion malgré l'effet d'entraînement de certaines entreprises pionnières. Combien de temps cet attentisme va-t-il durer, est-il lié à une conjoncture économique morose ? Il serait particulièrement intéressant de connaître la réponse à ces questions afin de mesurer la réalité et la profondeur de la conversion des entreprises au développement durable.

Enfin, en réponse à la question : « Le développement durable est-il une utopie du monde occidental ? », je crois qu'il est toujours en effet utile de rappeler l'inspiration occidentale du développement durable qui, en soi, pose un vrai problème s'il s'agit simplement d'exporter unilatéralement notre code de valeurs au reste du monde. Je crois, en prenant un exemple très simple, qu'il n'est pas question d'interdire aux centaines de millions de Chinois qui étaient à pied, puis à vélo et maintenant en motocyclette, le marché de l'automobile sous prétexte que le quota de pollution dans le monde est atteint, notamment grâce aux pays occidentaux. Je pense au contraire que le développement durable favorise directement l'innovation et nous permettra de travailler tout de suite, et pour le grand nombre, sur des modes de consommation d'énergie plus respectueux à la fois de l'environnement mais aussi des besoins économiques de l'ensemble de la planète. Le développement durable est un accélérateur du progrès technologique et économique, il est un lieu d'arbitrages permanents entre différentes temporalités, cultures et priorités, à l'image de tous les débats démocratiques.

*
* *