

# **PRESENTATION METHODOLOGIQUE**

## **ARESE**

### **2000**

## INVESTIR DANS LES ENTREPRISES POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE

Un nombre croissant d'investisseurs, particuliers et institutionnels, souhaitent être mieux informés de l'utilisation et de la destination de leur épargne, éléments clés dans leur décision d'investissement. Au delà de la rentabilité financière, ces investisseurs se préoccupent de la dimension sociale et environnementale de leurs placements sur le long terme.

Les attentes nouvelles de la société dans son ensemble vont modifier les paramètres économiques de création de valeur, en faisant remonter vers l'entreprise des coûts et des destructions de valeur jusqu'à présent externalisés à bon compte.

Une des clefs du succès durable de l'entreprise repose désormais sur l'anticipation et l'intégration en amont de ces attentes nouvelles et fortes, portées par ses stakeholders (parties prenantes). Les parties prenantes de l'entreprise sont le trait d'union entre développement durable de la société et développement durable de l'entreprise. La schizophrénie des acteurs est en effet de moins en moins tenable : le client est tout autant un consommateur qu'un citoyen, un épargnant, un salarié, un chef de famille. A ce titre, la demande de responsabilité sociale de l'entreprise adressée par les parties prenantes est de plus en plus explicite et croissante. Cette demande se traduit notamment pour l'entreprise par des effets sur :

- son image de marque
- sa capacité à séduire et conserver ses clients
- ses coûts de production par intégration de technologies plus innovantes et moins polluantes
- sa capacité à recruter, motiver et conserver le meilleur de ses collaborateurs
- ses relations avec les collectivités nationales et locales

La prise de conscience croissante de l'interpénétration des rôles ne permet plus une lecture linéaire et court terme de l'intérêt de l'entreprise. Une nouvelle conception économique se dessine: l'intérêt de l'entreprise passe par la prise en compte des intérêts de ses stakeholders, dans une approche systémique.

Les deux dernières décennies ont vu déjà le réveil ou l'avènement, parfois brutal, de certains stakeholders – clients et actionnaires - dans la stratégie de l'entreprise. Il est clair cependant que l'ensemble de ces parties prenantes concourent de manière effective et forte au développement durable de l'entreprise.

Jusqu'à présent seule l'information financière sur les entreprises était systématiquement disponible, il manquait une information de même nature et de même rigueur sur les volets sociaux et environnementaux. Cette information est pourtant de plus en plus nécessaire pour mieux rendre compte des perspectives de développement durable de l'entreprise.

A cette fin, ARESE a élaboré une critériologie fondée sur les orientations du développement durable et centrée autour des:

- relations avec les collaborateurs
- intégration de l'environnement
- relations avec les clients et les fournisseurs
- relations avec les actionnaires
- relations avec la société civile.

Le traitement de l'information ainsi consolidée, qualitative et quantitative, systématique, pérenne, fiable, donne lieu à une notation des entreprises cotées sur ces cinq critères.

Les investisseurs utilisent librement cette notation pour « *investir informé* ».

## LES DILEMMES DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Les définitions classiques du développement durables sont claires :

- un développement qui ne remette pas en cause les intérêts des générations futures
- un développement harmonieux à trois dimensions d'égale importance : économique, sociale et environnementale

Ces définitions de principe une fois acceptées, reste encore à les mettre en pratique, notamment dans le monde de l'entreprise. La notation de la durabilité des entreprises se trouve très rapidement face à une série de dilemmes dont voici quelques exemples :

### 1. Les dilemmes de croissance

Exemple 1.

- Une entreprise X connaît une croissance annuelle moyenne de son bénéfice net de l'ordre de 20%.
- La croissance annuelle moyenne du PIB de sa zone d'implantation ne dépasse pas 3%.
- L'entreprise X est-elle durable ? N'est-elle pas en train de prélever des bénéfices indus sur la société qui l'entourne ? Sa croissance ne va-t-elle pas très prochainement s'effondrer ?

Exemple 2.

- Sur une longue période, l'entreprise Y affiche une croissance annuelle moyenne de son bénéfice net de l'ordre de 20%. Elle ne cesse de se distinguer par sa capacité à innover.
- Dans le même temps, compte tenu de l'automatisation croissante propre à son activité, ses effectifs déclinent chaque année sur la même période, de 3 à 4% par an, proche de la moyenne sectorielle.
- L'entreprise Y est-elle durable ?

Exemple 3.

- Portée par une activité en plein boom, la société W se développe fortement depuis plus de 10 ans. Ses perspectives sur les 10 années à venir sont florissantes.
- La croissance interne a entraîné sur la même période le doublement des effectifs.
- La société W est-elle durable ? N'est-elle pas simplement portée par la conjoncture économique ? Son activité est-elle neutre sur le plan environnemental ? Les perspectives de croissance sont-elles aussi florissantes dans 20 ans ? 50 ans ? 100 ans ?

Exemple 4.

- La compagnie Z, très consciente de ses responsabilités sociales et environnementales, est pionnière dans de nombreux programmes et obtient des résultats très satisfaisants par rapport aux objectifs fixés par les conventions internationales.
- Les objectifs définis par les conventions internationales se révèlent en quelques années tout à fait insuffisants par rapport à l'ampleur des problèmes.
- La compagnie Z est-elle réellement en ligne avec un mode de développement durable ? Ses efforts ne sont-ils pas dérisoires ?

## 2. Les dilemmes de comportement

### Exemple 5.

- L'entreprise X est un opérateur téléphonique. Elle mène depuis longtemps des actions en faveur de l'environnement : réduction des consommations d'électricité, de papier, d'eau, recyclage, modification des poteaux téléphoniques pour protéger les oiseaux...
- L'impact sur la santé humaine de l'usage des téléphones portables (en contact direct ou via l'installation d'antennes relais) est encore peu connu et ne le sera probablement pas avant des années
- L'opérateur X fait-il du développement durable ? Est-ce qu'il ne prend pas un risque avec la santé humaine ? Ne devrait-il pas appliquer un principe de précaution ?

### Exemple 6.

- La multinationale Y est une compagnie pétrolière géante implantée partout dans le monde et active dans tous les processus liés au pétrole.
- Plus consciente de ses responsabilités, l'entreprise a mis en chantier des projets systématiques de maîtrise des risques sur le plan environnemental. Elle commence à s'impliquer dans le développement de l'énergie solaire et éolienne. Elle a adopté des codes de conduite éthique contraignants, pris et respecté des engagements sociaux, notamment dans des pays en voie de développement.
- De par son activité pétrolière, la multinationale Y est-elle durable ? Ses engagements sociaux, éthiques et environnementaux ne sont-ils qu'un contrepoids ? Sont-ils suffisants ? L'influence économique-politique d'une telle multinationale est-elle sur le long terme acceptable pour les PVD ?

### Exemple 7.

- Le manufacturier W est un industriel bien établi avec une longue tradition sociale et une politique environnementale pionnière (certification précoce de tous ses sites, réduction des consommations, réduction et élimination progressive de risques bien identifiés)
- 15% des revenus du groupe proviennent de filiales spécialisées dans la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire. L'énergie nucléaire est source de nombreuses controverses sur son intérêt pour l'humanité. Elle présente des risques spécifiques lourds pour l'homme et l'environnement.
- Le manufacturier W fait-il du développement durable ? Y a-t-il un seuil (5% des revenus ?) en dessous duquel il n'y aurait plus de débat ?

### Exemple 8.

- Le géant de l'industrie agro-alimentaire Z a adopté une série de codes de conduite et de chartes de valeurs dans la perspective du développement durable. Elle commence à les implanter réellement. Le groupe fait de nombreuses donations à des associations humanitaires.
- L'entreprise a adopté cette politique sous la contrainte et par effet de mode. Elle entretient un très mauvais dialogue avec ses salariés et la société civile. L'objectif est juste de minimiser les risques pour son image.
- L'industriel Z est-il lancé dans une croissance conforme au développement durable ?

### 3. Les dilemmes de comparaison

Exemple 9.

- La banque J ne fait aucun effort particulier pour l'environnement, au motif légitime que ses consommations d'énergie et de matière première sont sans commune mesure avec des impacts industriels.
- L'entreprise de sidérurgie K est un modèle de gestion environnementale depuis plus de dix ans, et s'efforce dans la mesure du possible de se rapprocher de la « neutralité environnementale »
- Laquelle des deux, entre l'entreprise K et la banque J, est la plus engagée dans le développement durable ?

Exemple 10.

- Confrontée à une forte concurrence, la banque F réduit régulièrement ses effectifs et envisage de continuer à le faire pendant encore des années. Dans le même temps, ses plans sociaux sont parmi les plus généreux pour les collaborateurs.
- La banque G est en croissance économique régulière et maintient ses effectifs. Dans le même temps, elle compte de très nombreuses succursales dans des paradis fiscaux. Elle n'a pris aucune mesure forte pour lutter contre les risques de blanchiment d'argent sale.
- Laquelle des deux, entre la banque F et la banque G, est la plus engagée dans le développement durable ?

Exemple 11.

- L'entreprise agroalimentaire O ferme plusieurs usines en Europe. Elle en ouvre d'autres dans un grand pays où les libertés politiques sont régulièrement mises en cause. Les produits fabriqués dans ces usines sont consommés localement. Les usines emploient de nombreux travailleurs locaux. Leur salaire moyen est inférieur aux salaires en Europe, mais supérieur aux salaires locaux.
- Les conditions de travail dans le groupe de grande distribution P implanté en Europe restent déplorables mais le groupe s'est lancé dans la certification sociale et éthique de ses fournisseurs et sous-traitants.
- Lequel des deux, entre l'entreprise O et le groupe P est le plus engagé dans le développement durable ?

Exemple 12.

- L'équipementier automobile S poursuit une politique massive de délocalisation de ses usines en Europe de l'Est. Elle y crée de l'emploi de longue durée et investit massivement pour l'environnement. Les usines répondent aux normes internationales les plus exigeantes.
- Le concurrent, l'équipementier T, maintient ses usines aux Etats-Unis tout en réduisant légèrement ses effectifs. La rémunération stagne, la formation est faible, l'ambiance de travail mauvaise. Les salariés restent une « variable d'ajustement » économique. Le groupe se contente de suivre la réglementation environnementale de manière minimale.
- Lequel des deux, entre l'équipementier S et l'équipementier T, est le plus engagé sur la voie du développement durable ?

**Conclusion provisoire de ces dilemmes :**

À l'examen, trancher les dilemmes proposés est tout sauf évident. Ces difficultés sont pourtant d'une grande acuité. Les investisseurs ont besoin de réponses. Les entreprises aussi, car elles sont souvent prêtes à s'activer, encore faut-il qu'elles sachent dans quel sens.

## CINQ APPROCHES DU DEVELOPPEMENT DURABLE

À travers ses nombreux contacts avec les investisseurs, les entreprises, les experts, les ONG et toutes les parties prenantes de l'entreprise, ARESE a pu distinguer au moins 5 approches différentes du développement durable :

### 1. Le développement durable approché par les activités

Dans cette approche, les différents secteurs d'activité économique seront appréciés au regard de l'intérêt social et environnemental de leurs activités. L'entreprise ne peut être durable si elle est impliquée dans des activités qui ne sont pas considérées elles-mêmes comme durables:

Ex. :

- tabac
- alcool
- électricité nucléaire
- armement
- publicité
- etc.

### 2. Le développement durable approché par les pratiques

L'entreprise lutte contre des pratiques non durables identifiées par la société environnante :

- corruption
- blanchiment d'argent sale
- manipulation politique
- violation des droits sociaux
- violation des droits de l'homme
- violation des droits syndicaux
- fraudes fiscales
- manque de transparence
- pollution
- discrimination raciale, sexuelle, religieuse, etc.
- etc.

### 3. Le développement durable approché par l'internalisation des contraintes

L'entreprise se met en conformité avec des contraintes ou des exigences locales, nationales ou internationales.

- OGM
- réduction du temps de travail
- pollutions (accident)
- changements de gammes de produit
- participation à des mouvements et des manifestations de solidarité à caractère humanitaire, environnemental, social ou festif
- etc

#### **4. Le développement durable approché par le management responsable**

L'entreprise est managée de telle sorte qu'elle démontre sa capacité à

- intégrer dans son développement de long terme les demandes des stakeholders
- adapter les pratiques de l'entreprise aux nouvelles réglementations, normes et tendances
- faire des pratiques sociales et environnementales des facteurs de succès économiques de long terme pour l'entreprise
- « créer de la valeur » pour les parties prenantes, d'un point de vue économique, social et environnemental
- etc.

#### **5. Le développement durable approché par la performance économique de long terme**

L'entreprise démontre sa rentabilité économique et financière de long terme, par :

- une attention soutenue aux facteurs économiques de compétitivité structurelle
- une capacité technologique supérieure
- la maîtrise et la prévention des risques sociaux et environnementaux
- etc.

## Matrice d'approches : un aperçu

Type d'approche du développement durable	Approche activité	Approche pratiques	Approche contraintes	Approche management	Approche Performance long terme
Production d'énergie nucléaire	Traité Accepté ou Refusé	Non traité	Variable	Traité Maîtrise de la sécurité Relations avec les populations locales	Traité Risque politique et fiscal Risque d'image
Innovation technologique	Variable	Non traité	Non traité	Variable	Traité Facteur de compétitivité
Corruption	Non traité	Traité Accepté ou Refusé Évaluation des risques	Variable	Traité Valeurs de l'entreprise Procédure déontologique	Traité Risques financiers Risques d'image (interne / externe)
OGM	Variable	Non traité	Traité Accepté ou Refusé	Traité Prise de position Maîtrise de la chaîne (traçabilité) Information du public	Traité Risque marketing
Plans sociaux	Non traité	Non traité	Variable	Traité Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Carrières (GPEC) Dialogue social Traitement du plan social	Traité Risques sociaux

La matrice d'approche illustre de manière claire les conclusions suivantes:

1. Un même fait ou phénomène peut être appréhendé sous différents angles, avec des réponses très différentes dans la forme et le contenu
2. Certains faits ou phénomènes peuvent, par nature, échapper à l'analyse suivant l'approche considérée
3. Les réponses, binaires (acceptation ou refus), ne peuvent donner lieu à une notation (rating)
4. Certaines approches, en fait l'approche activités, ne laissent quasiment aucune marge de manœuvre aux entreprises pour s'améliorer



## Quelle approche choisir ? Quel rating appliquer ?

Pour l'investisseur, la situation est relativement claire. S'il souhaite investir pour un développement durable, il lui faut adopter l'approche la plus conforme à ses convictions, que ces dernières soient fondées sur une base morale, économique et / ou politique.

*Existe-t-il une approche meilleure que les autres ?*

D'un point de vue économique, aucune théorie ou preuve définitive ne peut (encore) être apporté en faveur de l'une ou l'autre des cinq approches.

D'un point de vue moral, le débat est ouvert. Idem d'un point de vue politique.

*Les approches répertoriées sont-elles exclusives l'une de l'autre ?*

L'expérience semble démontrer au contraire qu'il est possible pour l'investisseur de marier – sous conditions – plusieurs voire toutes les approches.

Pour l'entreprise, engagée dans un processus continu de développement sous contraintes multiples, certaines approches correspondent plus à leur mode de développement et d'action.

*Quel rating appliquer ?*

Un rating est une notation, c'est-à-dire un avis motivé et étayé par rapport à des critères prédéfinis. L'intérêt du rating repose sur le nombre de niveaux disponibles et la finesse de la notation. Un rating binaire présente un intérêt extrêmement limité.

Compte tenu de cette nécessité, il apparaît que :

- l'approche managériale
- l'approche de performance économique de long terme

offrent un terrain plus solide pour l'utilisation d'un rating pertinent. Les trois autres formes, l'expérience le confirme, débouchent sur deux écueils majeurs :

- l'impossibilité de sortir d'une notation binaire (ex. la corruption est ou n'est pas avérée)
- la difficulté à établir des seuils bénéficiant d'un consensus raisonnable.

*Conséquences :*

1. L'approche principale par ARESE du développement durable est managériale : elle donne lieu à un rating (notation)
2. L'approche secondaire ARESE est concentrée sur les pratiques : elle donne lieu à un système de veille et de recommandation

## ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE : L'APPROCHE MANAGERIALE

### Sources :

- documentation de l'entreprise (Rapports annuels, rapports environnement, plaquettes et magazines, sites Web, etc.)
- documentation externe (presse spécialisée, études, annuaires, etc.)
- questionnaires
- fiches des partenaires européens d'ARESE
- contacts avec l'entreprise
- contacts avec les stakeholders (personnel, syndicat, clients, consommateurs, fournisseurs, associations, ONG)
- contacts avec des experts
- contacts avec des organisations gouvernementales ou internationales

### ***1. Fondements***

L'évaluation répond à une double logique, structurelle et managériale.

#### *Une logique structurelle*

Le modèle d'évaluation ARESE a pour objectif de dresser un état des lieux des éléments de long terme des relations entretenues avec les parties prenantes. Un élément est structurel au sens où il est jugé significatif d'une pratique ou d'une situation, par son ampleur, par sa durée, par ses effets, et/ou par sa faculté à se reproduire de façon régulière.

Bien entendu, un événement conjoncturel ou aléatoire peut être porteur d'éléments structurels et pourra ainsi amener à une reconsidération de l'évaluation. L'évaluation s'efforcera dans toute la mesure du possible de faire la part de l'effet d'image et de communication, qui n'a pas sa place en tant que tel dans l'évaluation, sauf dans les rubriques adéquates et identifiées.

La durée de vie d'un élément structurel est variable. Les éléments les plus durables seront probablement à rechercher dans la partie Leadership. En effet, l'instauration de la confiance dans les capacités managériales et la diffusion des éléments culturels demande du temps et de la constance. Pour chaque partie cependant il est possible de trouver des éléments de durée de vie très variables. Un élément structurel restera tel tant qu'il aura un rôle significatif sur la relation vis-à-vis d'une des parties prenantes.

#### *Une logique managériale*

L'approche managériale trouve sa justification en ceci qu'elle est la plus proche du mode de vie interne des entreprises et de ce fait la plus à même de rendre compte des changements et des anticipations à attendre des entreprises.

L'approche statistique pure reste indispensable mais elle reste insuffisante pour au moins deux raisons : d'une part les sources statistiques propres à l'entreprise sont rarement complètes, homogènes et standardisées d'une entreprise à l'autre, d'autre part un nombre important

d'éléments factuels ou immatériels ne peuvent pas être pris en compte. Enfin, un mode d'évaluation non managérial ne permet pas à l'entreprise une appropriation opérationnelle débouchant sur une capacité de dialogue avec les investisseurs et sur des logiques d'amélioration interne.

Le management de la relation avec les stakeholders est donc traité suivant un ordre précis correspondant à un processus de déroulement cohérent tel que décrit habituellement par le cycle de Deming ou cycle PDCA : Planification, Déploiement, Contrôle, Action.

Les sous-critères retenus par ARESE découlent de la stricte observance de ce processus (à une exception près). Ces sous-critères, homogènes pour tous les critères, sont donc de nature organique et non pas thématique. Le modèle créé et utilisé par ARESE comporte systématiquement pour chaque critère les 3 sous-critères suivants :

- Leadership
- Déploiement
- Résultats

### *Leadership*

Le leadership correspond au premier élément du cycle de Deming en l'élargissant aux champs de responsabilité, d'implication et d'impulsion de la direction de l'entreprise. ARESE fait siennes les analyses déjà éprouvées qui sont à la base de la normalisation des politiques qualité et environnementale (cf. familles des normes ISO 9000, ISO 14000, SA 8000). Le rôle de la direction de l'entreprise est central dans le développement et l'amélioration des relations avec la partie prenante.

Le rôle de la direction recouvre principalement mais non exclusivement :

- la définition et le maintien de valeurs et d'éléments culturels adéquats
- la définition et l'endossement de la stratégie managériale vis-à-vis des parties prenantes
- la mise en place et le soutien aux hommes et aux structures en charge de la gestion de la relation
- l'implication directe ou indirecte en interne et en externe
- la communication et la transparence de l'information

### *Déploiement*

Le déploiement correspond à la deuxième étape du cycle de Deming. Il s'agit du déploiement concret de la politique managériale de l'entreprise. Le déploiement concerne aussi bien les ressources mises en œuvre que les processus ou les programmes spécifiques (éléments organiques). L'importance de ces éléments organiques dépend principalement des trois variables suivantes :

- le critère considéré
- le secteur d'activité concerné
- les spécificités propres de l'entreprise à l'intérieur d'un même secteur (taille, mode de gestion, diversité géographique, particularismes des marchés, place dans la chaîne de production).

Pour tenir compte de cette diversité, la partie déploiement a une structure souple et adaptable, non seulement par critère, mais également par type d'activité voire d'entreprise. Une étude préalable identifiera un nombre limité, stable et cohérent de facteurs identifiés comme critiques et de poids relativement homogènes.

### *Résultats*

Les résultats reprennent le troisième élément du cycle de l'amélioration continue. Les processus, ressources et actions mises en œuvre débouchent logiquement sur un certain nombre de résultats attendus. Ces résultats sont de nature diverse. Ils peuvent être appréhendés par des ratios de type économique, par des indices de satisfaction, par des indicateurs de conformité ou de non conformité, par des éléments factuels d'ordre juridique, économique, social, etc. Plus encore que pour la partie déploiement, la partie résultats dépend étroitement du critère considéré. Des éléments récurrents peuvent cependant être regroupés, notamment :

- indicateurs directs ou indirects de satisfaction quant la partie prenante est identifiable à des personnes physiques ou morales
- conformité sociale et/ou environnementale des produits /services offerts

La quatrième étape du cycle PDCA n'est pas reprise par le modèle d'évaluation d'ARESE, étant entendu que le modèle est un modèle de diagnostic et non de recommandation. L'entreprise garde la pleine et entière maîtrise de ses choix et de sa stratégie, cependant que la liberté d'appréciation de l'évaluateur est préservée par l'absence de « conflits » de recommandations.

## **2. Mode de notation**

### *Détermination des facteurs critiques*

L'évaluateur détermine dans un cadre sectoriel les facteurs essentiels du management de la relation dans une perspective de développement durable. Ces facteurs constituent les rubriques de chacun des sous-critères (Leadership, Déploiement, Résultats). Cette détermination sera régulièrement révisée et remise à jour.

L'étude des facteurs critiques est un préalable à l'évaluation finale de l'entreprise. Les facteurs critiques peuvent cependant être mis à jour au cours de l'étude elle-même.

### *Hiérarchisation et pondération des facteurs*

Chaque sous-critère (Leadership, Déploiement, Résultats) comportera donc un ou plusieurs facteurs critiques, appelés à évoluer dans le temps en tant que de besoin.

Une multitude de facteurs peuvent être identifiés, cependant seuls les facteurs considérés comme critiques seront évalués, les autres étant non évalués ou intégrés à des facteurs plus essentiels.

Les facteurs critiques seront tous équipondérés à l'intérieur d'un même sous-critère (Leadership, Déploiement, Résultats). L'équipondération résulte :

1. de la criticité reconnue des facteurs
2. du caractère aléatoire et hautement hypothétique d'une pondération prédéterminée de facteurs critiques

### *Notation des facteurs*

Chaque facteur critique identifié donnera lieu à une notation synthétique. Cette notation synthétique recouvrira s'il le faut la notation de différents éléments analytiques constitutifs. La notation synthétique sera une moyenne simple des notes constitutives.

### Analyse et décomposition des facteurs

L'étude détaillée de chaque facteur et sous-facteurs est décomposée en éléments analytiques plus simples offrant un type d'analyse plus linéaire. Ces éléments d'analyse ne sont pas des parties du facteur ou du sous-facteur lui-même mais des angles d'approche différents permettant une lecture prismatique des observations faites.

### 3. Mode de rating

#### Principe

##### 1. Comparaison d'entreprises

Le processus de rating a pour principe une comparaison sectorielle des entreprises. Afin d'aboutir à une comparaison significative, la nomenclature sectorielle utilisée doit répondre le plus possible à des considérations liées directement au critère concerné, et non à une classification artificielle. Il est possible que les nomenclatures sectorielles boursières ne soient pas les plus adaptées. L'évaluateur est libre d'établir la nomenclature de comparaison la plus adaptée. Ainsi, certains indicateurs quantitatifs (comme, par exemple, le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé directement avec le client consommateur final) peuvent permettre de définir les axes d'un mapping de nomenclature.

##### 2. Objectif du rating

Le rating d'ARESE a pour but de discriminer d'une façon neutre les entreprises évaluées, sous une double contrainte :

- rendre compte des différences de niveau de prise en compte de chaque critère par les entreprises ;
- proposer une segmentation équilibrée des entreprises cotées par profil, dans une logique d'allocation sectorielle.

##### 3. Classes de rating

Le rating d'ARESE comporte 5 classes, critère par critère et secteur par secteur. On distingue ainsi :

- *les entreprises pionnières* note ++
- *les entreprises en avance* note +
- *les entreprises dans la moyenne* note =
- *les entreprises en devenir* note -
- *les entreprises peu concernées* note - -

Les ratings sont attribués au vu des comportements intra sectoriels relatifs. Les ratings extrêmes ++ et - - ne sont attribués que si la distribution des notes chiffrées traduit des écarts significatifs de fond.

## EVALUATION DE L'ENTREPRISE : LES CRITERES D'ARESE

### Ressources Humaines

Le critère Ressources Humaines recouvre l'étude des relations de l'entreprise avec ses collaborateurs. L'analyse du niveau de cohérence des actions mises en place permet d'apprécier la politique de valorisation menée par l'entreprises vis-à-vis de ses salariés. Il ne s'agit pas ici d'apprécier la pertinence de la gestion des Ressources Humaines compte tenu des objectifs stratégiques de l'entreprise mais de la valeur globale que peuvent retirer les collaborateurs d'une telle politique.

Principaux thèmes transversaux abordés :

- Gestion de l'emploi
- Gestion des carrières
- Employabilité
- Politique de rémunération
- Conditions de travail
- Hygiène et sécurité
- Climat social
- Satisfaction des salariés
- Cohésion sociale

### Environnement

Le critère Environnement recouvre l'analyse de l'intégration de l'environnement par l'entreprise. Les aspects étudiés sont la prise en compte par l'entreprise de son environnement naturel et de sa protection. L'environnement naturel n'est pas une personne morale ou physique. Il s'agit bien pourtant d'un " stakeholder " primordial. Pour l'entreprise il s'agit non seulement de ne pas le compromettre mais également d'améliorer les ressources des générations futures. Cette attention à l'environnement naturel est légitime quel que soit le type d'activité pratiquée, car toute activité humaine implique a priori des interactions environnementales. Il serait illégitime de dédouaner certains secteurs d'activité de toute préoccupation environnementale.

Principaux thèmes transversaux abordés :

- Gestion des risques environnementaux
- Contrôle des prescriptions légales
- Programmes d'économies des ressources (eau, énergie, matières premières, etc.)
- Programmes de recyclage et d'élimination des déchets
- Gestion des transports
- Formation, information, sensibilisation des collaborateurs
- Relations avec les clients et les fournisseurs

## Clients & Fournisseurs

Le critère Clients & Fournisseurs recouvre l'analyse des partenariats mis en place par l'entreprise, avec ses clients d'une part, avec ses fournisseurs d'autre part. Cette étude permet d'apprécier la politique de valorisation menée vis-à-vis tant des clients que des fournisseurs, et d'apprécier comment l'entreprise s'intègre dans la chaîne de transformation et de distribution et d'évaluer sa conduite tant en amont qu'en aval de sa position.

La valorisation des relations clients-fournisseurs s'entend sous une forme restreinte : l'évaluation financière n'est pas actuellement activée.

Principaux thèmes transversaux abordés :

- Culture client prégnante dans l'ensemble de l'entreprise
- Maîtrise des processus et des services
- Orientation client du management
- Capacité à innover pour le client
- Symétrie de traitement des fournisseurs
- Contrôle social et éthique des fournisseurs
- Formation et information du personnel
- Développements de partenariats en R&D, production et distribution
- Informations et prestations supplémentaires pour le client
- Mesure de la satisfaction clients & fournisseurs
- Respect de la qualité des produits
- Respect de la concurrence

## Actionnaire

Le critère Actionnaires recouvre l'étude des relations établies par l'entreprise avec ses actionnaires et de l'attachement de l'entreprise aux principes du gouvernement d'entreprise. La qualité de l'information financière n'est pas ici prise en compte, pas plus que le versement de dividendes et l'augmentation éventuelle du cours. Il s'agit de vérifier l'existence d'un contrôle effectif au sein du conseil d'administration, d'apprécier la mise en place et en pratique des principes de gouvernement d'entreprise et les outils d'information et de dialogue avec les actionnaires.

Principaux thèmes transversaux abordés :

- Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration (indépendance des administrateurs, représentativité des administrateurs, existence de comités spécialisés de contrôle, etc.)
- Transparence sur les rétributions des administrateurs et des dirigeants (jetons de présence, stock options, etc.)
- Droits et devoirs des actionnaires
- Outils d'information (agenda, synthèse, réunions, club d'actionnaires, etc.)

## Société Civile

Le critère Société Civile recouvre l'étude des partenariats mis en place par l'entreprise avec des acteurs apparemment les plus éloignés de son métier, c'est-à-dire des acteurs économiques et sociaux, des communautés nationales ou locales dans lesquelles l'entreprise a décidé de s'implanter. La politique de valorisation de ces parties prenantes est appréciée au regard de la valeur globale collatérale que peuvent retirer ces acteurs en sus des charges fiscales et sociales réglementairement supportées par l'entreprise.

Principaux thèmes transversaux abordés :

- Mécénat humanitaire et social
- Lutte contre l'exclusion
- Développement du tissu économique local
- Mécénat environnemental
- Mécénat culturel et/ ou sportif

## ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE : L'APPROCHE PAR LES PRATIQUES

### **En deçà du management socialement responsable, le respect des droits fondamentaux**

En préalable à toute évaluation du mode de management de développement durable de l'entreprise, il convient de s'interroger sur le respect par l'entreprise d'obligations et de droits « fondamentaux ». Ces droits et obligations fondamentaux sont à l'origine du concept de développement durable. Ne pas les respecter équivaut à fragiliser la démarche de développement durable de l'entreprise.

*La liste des droits et obligations suivantes n'est pas exhaustive :*

- respect des droits de l'homme
- respect des droits de l'enfant
- refus du travail forcé
- respect des conventions internationales :
  - corruption,
  - droit du travail,
  - droit de l'environnement,
  - etc.

### **Veille des risques portant sur les droits fondamentaux**

Il apparaît nécessaire d'établir une veille sociale et environnementale concernant les entreprises. Cette veille peut déboucher à terme sur une analyse des profils de risques distincte du rating managérial, avec une notation propre. Cette distinction est légitime : les critères ne sont pas de même ordre et n'ont pas la même gravité.

La veille sociale et environnementale touche à des domaines généralement occultés en raison de leur gravité.

Ex. La mesure de la corruption est ainsi quasiment impossible sauf enquête judiciaire complète, en dehors des attributions et des moyens de l'évaluateur. Ce dernier est donc fondé à accumuler les indices indirects et à déterminer les risques liés. Ces indices sont aussi bien de nature qualitative que quantitative. Dans la mesure du possible, l'évaluateur s'efforcera cependant d'avoir des preuves directes de violation ou de non-respect d'obligations et de droits fondamentaux.

### *Analyse des risques - pays*

Les risques de violation ou de non-respect des obligations et des droits fondamentaux sont plus nombreux ou plus élevés dans des pays à risques au regard des principes du développement durable.

L'évaluateur est donc en droit et en mesure de dresser la liste de ces pays à risques comme première étape d'un système de veille sociale et environnementale. Plusieurs méthodes sont utilisables et complémentaires :

- utilisation directe de données officielles sur les pratiques incriminées
- analyse statistique exploratoire sur des données géographiques pérennes pour établir une cartographie des risques
- utilisation sous contrôle de données ou d'informations non officielles :
  - presse
  - ONG
  - sources directes

### *Dialogue avec l'entreprise*

Dans le plus grand nombre de cas, il est nécessaire et utile à tous points de vue d'alerter l'entreprise sur les profils de risque établis et sur les formes de réponse qu'elle met ou envisage de mettre en place, de manière spécifique.

### *Recommandations*

Compte tenu des profils de risque établis par pays d'implantation et de ce fait par entreprise, et dans la mesure des réponses éventuellement apportées par l'entreprise, AReSE met à la disposition des gérants les conclusions de son système de veille et d'alerte.

Ces conclusions n'ont pas de valeur juridique, mais, se fondant sur les profils de risque, peuvent aller jusqu'à la recommandation de ne pas investir.

Les recommandations n'engagent pas les investisseurs, mais les informent.

Les recommandations et les profils de risques ne remplacent pas le rating mais le complètent.