



Séminaire

"Responsabilité sociétale des entreprises"

Lundi 20 septembre 2010

Débat avec Sophie Thiéry

(Directrice Audits en RSE VIGEO)

Question.- Je suis navigante à Air France. J'ai vu que la note était de 3+ à "ressources humaines" à l'évaluation que vous avez faite en 2005, et d'après ce que j'ai compris, la note 4 est la maximale. Or en 2007, il y a eu un conflit PNC majeur avec environ 80 % des PNC qui ont fait grève.

Je ne remets pas en cause votre évaluation mais je suis étonnée de voir ce chiffre 3+ en corrélation avec ce conflit majeur. Les 15 000 PNC ne sont qu'une petite partie de l'entreprise, néanmoins, comment peut-on arriver à une note presque excellente en ayant tout un corps de métier qui était déjà en ébullition, puisqu'un an et demi après, 80 % des PNC étaient grévistes ? Le malaise n'étant donc pas récent, avez-vous une explication ?

Mme THIERY.- Pour avoir une explication précise, il faudrait que je reprenne tout le rapport en détail et que je vous le présente ; ce que vous pouvez demander à votre Direction, en tant que représentante du personnel, puisque ce rapport existe. Il est dans les mains de la Direction et la plupart d'entre elles nous demandent d'aller le présenter auprès des instances du personnel. Vous savez que l'audit a eu lieu, puisque vous avez été sollicité dans le cadre de cet audit. N'hésitez pas à réclamer le rapport dans son intégralité, quand il y a des audits de ce type-là. L'audit de 2005 portait sur plus de 100 000 salariés à l'époque, mais on y regardait dix thématiques différentes. Les revendications de 2007 portaient-elles sur une problématique précise ?

La syndicaliste.- En fin de compte, l'ampleur du mouvement a touché l'ensemble du métier. L'entreprise à son plus haut niveau est apparemment « tombée de l'arbre ». Ce qui nous a plutôt étonné. Je me souviens d'un DRH nous dire en réunion de négociation qu'il savait très bien qu'ils étaient arrivés au bout du bout. C'était donc du cynisme ! Il n'y avait qu'eux qui n'avaient rien vu venir, alors qu'ils savaient très bien que leur politique allait finir par provoquer un clash. Notre président a très mal vécu cet épisode de l'entreprise.

Question- La notation sur 4 est-elle significative par rapport à une notation sur 20, par exemple ?

Mme THIERY.- Il y a deux choses. Il y a la notation du rating où on n'est que sur du déclaratif et qui est sur 100. Là, on a différents degrés. Mais avec les notes maximales, c'est le même système d'évaluation, et vous êtes au top du secteur, tous les autres sont en deçà. Il faut vraiment avoir une approche benchmark. C'est-à-dire qu'il y a ce que vous, vous percevez comme qualité des relations de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Donc, avec les mêmes critères et le même type de processus d'investigation, tous les autres sont classés en-deçà.

Une des choses importantes, c'est que les instances de dialogue social existent chez Air France. Après, vous allez me parler de la qualité du dialogue social : "on est écouté mais pas forcément entendu" ou l'inverse. En tout cas, des instances de régulation existent et peuvent être saisies. Des systèmes d'alerte et de prévention existent aussi. Cela aboutit ou n'aboutit pas, le conflit restant une possibilité quand tous les processus antérieurs ont échoué, mais ils existent quand même.

Quant à la notation sur 4, dans le cadre d'audit, cela ne nous a jamais posé de problème, puisque lorsqu'on fait des consolidations, on rajoute des plus et des moins pour effectivement affiner la notation, ce qui nous fait aller à 12 échelons.

Lors des audits, on rencontre les organisations syndicales. On tient donc compte de ce que les représentants du personnel des différentes catégories de personnel nous rapportent dans le cadre de nos audits et des informations que nous avons pu recueillir sur place.

Question.- Dans les grandes entreprises comme Air France ou Air France-KLM jusqu'à quel niveau de détail allez-vous ? On peut parler des accords passés qui sont magnifiques quand on les lit ;

ensuite, il faut voir leur application. Vous avez évoqué la difficulté rencontrée dans les autres pays. Mais on a les mêmes problèmes en province avec des secteurs d'activité qui ne sont pas très importants, où on a beaucoup de difficultés à faire appliquer ces accords.

A quel niveau rencontrez-vous les organisations syndicales ? Au niveau des organes centraux qui participent à l'élaboration de ces textes, ou de ceux qui savent en détail comment ils sont appliqués, selon les secteurs ?

Mme THIERY.- Nous effectuons d'abord une exploitation documentaire très importante. C'est là que nous repérons les chartes et les engagements qui sont souvent très jolis. Parfois, ils sont juste jolis. Parfois, ils sont jolis et précis. C'est déjà mieux. C'est un distinguo qui peut paraître ridicule mais c'est vrai. On peut avoir des chartes qui s'apparentent à de pures pétitions de principes, et des engagements très précis et formalisés.

Ensuite, on regarde comment cela est mis en œuvre. Par exemple, je sais que sur Air France, il y a une exploitation du site Intranet sur les procédures et tous ces sujets. Après, nous avons des rencontres avec des managers, avec différentes catégories de personnel, et avec les représentants du personnel au niveau central. On attend de ces derniers qu'ils nous disent autre chose que la façon dont ils ont négocié. Ils sont aussi là pour centraliser ce qui s'est passé et ce qui se passe dans les différents sites. Les organisations syndicales représentatives doivent nous donner des éléments représentatifs de ce qui se passe dans leur entreprise.

Ensuite, bien sûr, on ne peut pas se rendre sur tous les sites. On fait donc un échantillonnage et on va sur quelques sites, rencontrer du personnel et des représentants du personnel, si c'est un site où il y en a. Nous faisons attention quand nous choisissons, à ce qu'on ne nous envoie pas n'importe où dans les différents sites. Là, je n'étais pas dans cette équipe mais je sais que cette mission s'est promenée un peu partout. Elle n'est pas restée au siège. Je crois qu'une centaine d'entretiens avaient été réalisés entre les gens du siège et les différents sites.

Question.- Cet audit de 2005 a-t-il eu lieu avec Air France ou Air France et KLM, car vous parliez de 100 000 employés ?

Mme THIERY.- J'ai rectifié mon erreur après. 100 000, c'est le rating d'Air France-KLM. L'audit en 2005 était uniquement sur le personnel Air France.

Le participant.- Merci.

Question.- Mais au sein de KLM, on ne nous a pas demandé si nous étions d'accord avec l'audit en terme de ressources humaines ? Ce point de vue entre l'employeur et l'agence qui donne la notation est unilatéral. Vous décrivez l'exercice de celui qui écrit le meilleur texte, mais cela ne rend pas justice à votre travail ?

Mme THIERY.- Je précise bien que nous nous sommes rendus sur place et avons rencontré les représentants du personnel dans le cadre de l'audit d'Air France, en 2005. Nous n'avons pas rencontré les gens de KLM, car nous n'avons jamais fait d'audit sur place chez KLM. Ai-je répondu à votre question ?

Pourriez-vous me répéter votre deuxième question sur les textes ?

Le participant.- Je crois comprendre que le questionnaire qui est rempli entre l'agence de notation et l'entreprise, se fait sans la participation des employés. Est-ce vrai ?

Mme THIERY.- C'est vrai. Nous avons des partenariats avec des organisations syndicales internationales ou parfois européennes et nous faisons savoir à tous les syndicats -c'est pour cela que je suis ravie d'être là aujourd'hui- que s'il ont des informations utiles, nous les prenons. Par

exemple, quand nous faisons l'audit d'une entreprise, nous allons regarder qui sont les principaux syndicats, nous visitons leurs sites Internet pour voir tout ce qu'ils disent sur leur entreprise. Nous récoltons donc toute l'information publique émanant de l'entreprise comme des syndicats de l'entreprise. Mais c'est vrai que nous transmettons le projet de rating à la Direction de l'entreprise pour voir si elle est d'accord, mais nous ne le transmettons pas à tous les syndicats des 2 000 entreprises que nous notons.

Question.- Qui décide des entreprises que vous notez ? Qui paye ? Si c'est l'entreprise demandeuse, gardez-vous quand même un jugement intègre ?

Mme THIERY.- Toujours très intègre ! Dans VIGEO Rating, toutes les entreprises sont notées de toute façon, dès lors qu'elles rentrent dans un indice boursier, en l'occurrence le DG STOXX 600 pour l'Europe (on a d'autres indices pour l'Amérique du nord et l'Asie) ; elles ne sont pas volontaires. Nous avons une notation par secteur. Le secteur transport a été vu en avril 2009, il va probablement revenir en fin d'année. A peu près tous les 18 mois, on re-note toutes les entreprises du secteur. On les informe "*nous allons vous noter, merci de nous faire parvenir toute l'information qui vous semble utile*". Nous récupérons cette information et celle des sites des différentes organisations syndicales, des ONG, de la presse internationale. On note l'entreprise et on lui soumet le *draft* de notre notation, avec des questions complémentaires ciblées, du genre : "*vous déclarez dépenser 8 % de la masse salariale dans la formation mais on n'arrive pas à savoir si l'ensemble des salariés ont bien accès à la formation ou s'il n'y a qu'une partie des salariés qui en bénéficient. Pouvez-vous nous apporter des précisions ?*"

L'entreprise nous répond. Sur la base de ces informations, c'est le profil qui va être vendu aux investisseurs. L'entreprise qui décide de ne pas être coopérative et qui dit "*VIGEO, rien à faire, il me note ou ne me note pas, ce n'est pas mon problème*". Pas d'information, cela veut dire "*je ne suis pas en capacité de rendre compte à mes parties prenantes*". Nous sommes un peu les intermédiaires des parties prenantes dans cette affaire. Pas de possibilité de rendre compte, aucune information publique sur le développement de l'information, et l'entreprise a une mauvaise note. Quand les investisseurs utilisent vraiment l'information pour gérer leur portefeuille, l'entreprise commence à voir la différence entre avoir une bonne et une mauvaise note !

Une entreprise anglo-saxonne a interpellé notre conseil scientifique (car nous en avons un aussi), elle n'était pas contente parce qu'elle n'avait rien répondu et un de ses investisseurs l'a sorti de son portefeuille estimant que "*tous les bottom du benchmark, je les sors de mon portefeuille*". L'entreprise a fait un recours en disant qu'elle n'était pas mauvaise, mais qu'elle avait juste pas envie de communiquer. Mais en matière de RSE, communiquer est essentiel puisque c'est rendre compte. Ce n'est pas faire de la communication, c'est rendre compte. Voilà pour la partie rating.

Pour VIGEO Enterprise, ce sont les responsables qui font appel à nous, comme par exemple, ce secrétaire d'un comité d'entreprise. La plupart du temps, c'est une Direction d'entreprise. Quand elles nous appelaient, au tout début de VIGEO, en 2002 - 2003, c'était parfois en se disant qu'en faisant un audit, elle auraient des bonnes notes qu'elle communiqueraient.

Regardez les sites des entreprises, très peu d'entre elles communiquent sur nos notes. D'abord parce qu'elles ont parfois des surprises, elles n'ont pas les notes qu'elles voudraient, et parce que les entreprises matures quittent le monde de la communication pour rentrer dans le domaine stratégique. Elles nous demandent donc des audits précis pour pouvoir mettre en place des plans d'actions opérationnels. Si on s'amusait à leur donner des bonnes notes, juste pour le plaisir, nous n'irions pas deux fois chez elles. Ce qu'elles veulent, c'est qu'on sache exactement leur dire ce qui ne va pas et pourquoi cela ne va pas !

A côté de notre conseil d'administration multipartite, nous avons un conseil scientifique qui existe justement pour s'assurer du respect de la méthodologie et pour être un tiers indépendant en cas de conflit.

Au tout début de VIGEO, la Caisse d'Épargne qui faisait partie de notre actionnariat, nous a demandé de faire des audits. Ce n'était pas parce que c'était elle qui payait mais parce qu'elle était un de nos actionnaires. Nous avons fait intervenir un tiers médiateur nommé par le conseil scientifique, qui nous a accompagnés dans les entretiens, a relu tout notre rapport avant qu'il soit définitif, juste pour s'assurer qu'on respectait bien la méthodologie et qu'il n'y avait pas de complaisance. Mais franchement, la complaisance ne paye pas longtemps...

Question.- Sur le périmètre d'audit du groupe Air France-KLM ou des sociétés ayant des filiales internationales, comment arrivez-vous à distinguer le prorata entre ce qui se trouve sur le pays le plus fort, comme la France, et les 75 autres pays où Air France et KLM sont présentes ?

Mme THIERY.- Qu'entendez-vous par "comment on arrive à distinguer" ? Vous parlez de l'évaluation ?

Le participant.- L'évaluation du résultat. Quelle est la prise en compte ? Délocaliser les problèmes peut être facile.

Mme THIERY.- C'est une des raisons pour lesquelles je vous disais qu'on ne pouvait pas arriver à la note maximale. Quand on est sur de l'audit, nous essayons maintenant d'avoir des périmètres extrêmement bordés. Par exemple, quand on note Air France-KLM, on est sur la politique globale du groupe. Les résultats sont ceux du reporting consolidé réalisé par l'entreprise, plus les controverses et la façon dont elles sont traitées dans le monde.

Quand on a fait notre audit, nous étions uniquement sur Air France et ses volets sociaux. Nous n'avons pas du tout regardé le volet sous-traitance, ni les questions environnementales. Nous étions venus à la demande de l'entreprise, donc sur un périmètre déterminé.

Ce que l'on avait vu, c'est que les moyens qu'Air France se donnait et les procédures qu'elle mettait en place pour atteindre ses objectifs nous paraissaient réels. Nous n'avions pas cette assurance pour ses filiales ou ses ressortissants de droits locaux. On n'a pas dit que ce n'était pas bien. On a dit qu'on voyait bien les mécanismes qui se mettaient en place, les outils de suivi, les lieux de régulation, les lieux de remontée des dysfonctionnements sur un certain périmètre mais qu'on n'arrivait pas à les voir sur les autres. On est donc restés en retrait. Si la localisation de l'effectif est majoritairement en France, c'est bien évidemment elle qu'on va regarder, et c'est ce qui permet aussi d'avoir une évaluation positive, même si on n'a pas d'assurance sur d'autres ressortissants.

Question.- Je comprends votre méthodologie d'audits avec des entreprises de différents pays. Mais comment évaluer un secteur de façon adéquate avec ses différents acteurs, puisqu'il y a de grandes différences entre les pays au niveau du droit du travail et de la gouvernance ? Je suis fier de travailler pour le groupe Air France-KLM et pour KLM, mais cela ne me rassure guère de dire qu'on est meilleur que Ryanair car cela ne relève-t-il pas de la législation irlandaise, qui est différente des Pays-Bas et des États-Unis aussi, puisque c'est mon pays ? Faisant partie du comité d'entreprise et actif dans mon syndicat, j'ai quand même des doutes au niveau de certains audits...

Mme THIERY.- J'ai parlé de Ryanair, parce que c'est un secret de polichinelle ! Je peux donc l'évoquer tranquillement. Sinon, je ne suis pas habilitée à vous donner le classement des entreprises. Je vous ai quand même dit que Lufthansa était meilleure sur les questions environnementales. Entre Ryanair et vous, je vais dire qu'il y a de la place...

Je suis d'accord avec vous sur la difficulté de prendre en compte les résultats dans différents pays. Nous faisons maintenant de plus en plus d'audits sur des périmètres géographiques restreints ou alors, on analyse uniquement les politiques groupe.

Concernant les législations différentes, les principes de responsabilité sociale sont universels. Ils se traduisent différemment selon les pays et la législation y est plus ou moins contraignante, mais ces principes sont universels. Notre travail est donc de connaître la législation et la culture du pays et de trouver la meilleure façon de s'assurer que ce principe est respecté.

Nous avons récemment fait un audit pour Renault sur "la prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances". Nous avons été dans 18 pays où Renault est implanté. Bien évidemment, ce sujet n'évoque pas du tout la même chose quand on est en France, en Allemagne, en Roumanie, en Corée du sud ou au Brésil. Autant de pays où nous avons fait des audits sur la place des femmes, des handicapés, des seniors et des personnes issues de l'immigration. Rien que cette notion de personnes issues de l'immigration ne parle pas du tout de la même façon en Roumanie ou au Brésil. Tout notre travail consiste à rentrer dans la contextualisation du pays, la culture et le droit du pays, pour s'assurer que, quel que soit le contexte, ce principe est respecté.

Un autre exemple sur la protection de la santé et la sécurité : en France, quand on remplit toutes les obligations du code du travail, on est socialement responsable. Sauf sur le volet "santé mentale" sur lequel il y a souvent un grand vide, il n'y a rien sur ce sujet. Mais sur tout le volet "santé physique", respecter la réglementation suffit pour être dans les clous des exigences de responsabilité sociale. Ce que nous regardons, ce n'est pas "je suis dans les règles ou je vais au-delà des règles". Si dans un pays, les règles sont déjà très élevées, les respecter suffit. Par contre, dans d'autres pays, la réglementation sur la sécurité du travail peut se révéler très faible. Et là ce que nous regardons, ce n'est pas le respect de la réglementation mais si les entreprises vont au-delà ! Quand nous sommes en Chine, ce que nous regardons sur la liberté syndicale, ce n'est pas le respect de la règle...

M. CADOREL.- Ma collègue tout à l'heure vous interpellait sur le conflit de 2007. Ayant été moi-même élu au conseil d'administration, je reconnais que piloter une entreprise n'a rien d'évident, pour le management, vu tout ce qui peut s'abattre sur elle, au niveau économique, stratégique comme dans tous les autres domaines. Le dirigeant doit certainement percevoir cette notation comme une contrainte supplémentaire, mais dorénavant incontournable, car à l'image de la RSE, la collectivité fera difficilement machine arrière. Il y a donc une tendance à sensibiliser les salariés à cette démarche de durabilité, même si cela reste délicat à réaliser, en donnant parfois l'illusion de jouer cartes sur table, alors que les modes de management demeurent parfois fort discutables !

Michel vous confirmera certainement tout à l'heure, puisque nous étions ensemble au conseil d'administration, qu'on n'avait pas évoqué ces audits. Je peux le comprendre, car j'ai l'impression que le management passant son temps à écarter les écueils pense qu'en communiquant sur ce sujet, démontrera avant tout ses faiblesses... C'est la raison pour laquelle j'ai posé la question tout à l'heure à M. Lebel. On connaît ses points forts, et on essaie de minorer ses déficiences, alors que c'est aussi important en terme de gouvernance.

N'y aurait-il pas une troisième composante de votre activité qui consisterait à formuler des préconisations ? J'ai l'impression que vous vendez un produit de notation des entreprises, qui permettra de faire évoluer notre société et c'est très bien. Mais heureusement que ce séminaire nous permet de découvrir, ces notations dont l'entreprise s'est servies.

Au moment du conflit, le président est, paraît-il, « tombé de l'armoire » suite à l'étude réalisée par Altédia, cabinet renommé, qui a découvert ce que l'on passait notre temps à dénoncer. On avait le sentiment d'être pressés de tous bords alors que d'autres salariés l'étaient certainement davantage,

mais n'avaient pas les relais suffisants pour l'exprimer. Je ne peux pas comprendre que bien que nos entreprises ont les moyens d'analyser ces baromètres sociaux, elles tardent autant à se remettre en question !

N'y a-t-il donc pas de place pour un troisième département dans votre entreprise qui consisterait à alerter le management sur les difficultés que vous décelez. Ce n'est peut-être pas à vous de le faire, mais cela serait souhaitable en terme de transparence vis-à-vis des parties prenantes. Si votre action est saluée par les marchés, c'est sans doute que vous avez induit de meilleures pratiques et que maintenant, la pression sociale facilitera sa légitime prise en compte. Mais ne serait-il pas possible que vous ayez un rôle plus coercitif ?

Mme THIERY.- Je ne le pense pas, ni au niveau de VIGEO ni d'une autre. Nous utilisons une base de données et nous avons un lieu d'observation absolument extraordinaire. On peut donc repérer les bonnes pratiques et les donner à voir. Des entreprises achètent d'ailleurs leur profil RSE ultra détaillé, comparé à un, deux ou trois concurrents bien ciblés pour avoir des éléments comparatifs. Nous faisons régulièrement des études sur les bonnes pratiques. Une étude est sortie, il n'y a pas très longtemps, sur les émissions de CO₂ avec WWF, une autre sur la prévention de la corruption. Deux autres vont sortir sur l'égalité hommes/femmes et les restructurations. Nous donnons donc à voir les bonnes pratiques.

Dans le côté coercitif, se pose toujours la question de la légitimité à le faire. Nous sommes une agence privée et nous n'avons pas la légitimité d'imposer quoi que ce soit à qui que ce soit.

Dans le cadre des audits-conseils, on peut, une fois qu'on a fini l'audit, repérer les points forts et les points de progrès, et faire des recommandations que l'entreprise suit ou ne suit pas. Mais on ne peut pas aller au-delà, sinon se pose la question de notre légitimité à agir sur les entreprises, étant nous-mêmes une entreprise privée. Cette question de légitimité est donc fondamentale.

M. CADOREL.- Vous pourriez peut-être aider l'entreprise à diffuser l'information. Ce serait certainement plus délicat mais utile...

Mme THIERY.- Aujourd'hui, à une entreprise qui nous demanderait de ne pas rencontrer les organisations syndicales, nous répondrions "ce n'est même pas la peine, on ne vient pas chez-vous. Les fondamentaux de notre méthodologie n'existent même pas, donc, ce n'est pas possible". Par contre, notre méthodologie ne rend pas obligatoire la restitution des résultats aux représentants du personnel.

M. CADOREL.- Est-ce que ce n'est pas lié ?

Mme THIERY.- Mais dans 90 % des cas, les entreprises le font. Donc, ce n'est pas un sujet.

Question.- Dans le cas d'un deuxième audit, prenez-vous en compte les recommandations du premier audit ?

Mme THIERY.- Tout à fait. Nous le faisons pour beaucoup d'entreprises. Nous faisons ce que nous appelons des audits de suivi. Nous vérifions que les points forts sont restés forts (c'est parfois le plus difficile) et nous mesurons les progrès qui ont pu être faits sur les points que nous avons identifiés comme des points de fragilité. En général pour que cela ait du sens, il faut attendre trois ans.

Question.- Je voudrais révérifier une chose pour être sûr d'avoir bien compris votre présentation. En 2009, vous avez fait une étude globale sur Air France mais sur un périmètre défini ?

Mme THIERY.- En avril 2009, c'est Air France-KLM qui a été noté sur la base d'informations publiques, comme toutes les entreprises que je vous ai citées tout à l'heure.

Le participant.- Donc là, vous n'avez pas interrogé.

Mme THIERY.- Non.

Le participant.- Vous avez posé un questionnaire à Air France-KLM mais vous n'avez pas interviewé les organisations syndicales d'Air France-KLM ?

Mme THIERY.- Non.

Le participant.- Comment pouvez-vous être aussi positive alors sur un résultat qui est l'émanation de ce que vous dit la Direction ? Je suis un peu dubitatif...

Mme THIERY.- Je ne sais pas s'il y a eu une interrogation particulière. Il faudrait que je demande à l'analyste qui a noté Air France-KLM. Ce qui est sûr, c'est qu'ils vont rencontrer les organisations syndicales internationales dont vous dépendez et ils leur demandent "*dans votre panel, y a-t-il à votre connaissance, des controverses ou des sujets lourds ?*" Si jamais c'est le cas, on ira sur tous les sites syndicaux d'Air France-KLM récupérer de l'information et regarder s'il y a des controverses. Éventuellement s'il manque encore des informations, il y aura une prise de contact direct. Peut-être qu'elle a eu lieu mais je n'en suis pas sûre. On ne le fait pas sur les 2 000 entreprises. S'il y a des controverses, des sujets qui nous paraissent bizarres, si on voyait une diminution forte ou une augmentation très forte d'une prise en compte sur la liberté syndicale ou la qualité du dialogue social, on irait peut-être creuser, mais il n'y a pas systématiquement de rencontre de tous les syndicats de toutes les entreprises. Nous sommes au niveau international. Nous demandons s'il y a des controverses et nous regardons dans la presse et sur les sites. S'il y a lieu, à ce moment-là, on ira voir le syndicat, mais cela ne veut pas dire qu'on ne prend pas en compte leur point de vue, parce qu'on va aller regarder "*et vous, que donnez-vous à voir comme informations sur ce que vous pensez de l'entreprise ?*" La responsabilité de faire connaître vos sujets est aussi celle de tous.

Le participant.- Je vais vous répondre par une boutade. Vous avez dit tout à l'heure qu'une entreprise n'avait pas répondu et que vous l'aviez donc mise au bas du tableau. Je pourrais vous dire la même chose. Si on ne donne pas beaucoup d'informations, cela ne veut pas dire que le problème n'existe pas !

Air France-KLM est un groupe où il y a un dialogue social incontestable. Maintenant qu'est-ce qui se passe entre la négociation centrale et la gestion sur le terrain ? Les écarts sont immenses ! Et cela n'apparaît pas dans votre notation.

Mme THIERY.- Dans le rating où on ne se rend pas sur place, de toute façon, cela apparaîtra difficilement si au niveau central, rien ne remonte, ni de la Direction ni des organisations syndicales. Si rien ne remonte des deux côtés, il y a peu de chances qu'au niveau central, sans aller sur place, nous percevions quoi que ce soit. Maintenant, nous avons aussi une veille presse qui nous permet de repérer tous les sujets, toutes les controverses.

Quand je dis "veille presse", ce n'est pas uniquement en France et en Hollande, mais dans tous les pays. Nous avons une veille presse particulièrement développée. Nous avons un moteur encore plus perfectionné que Google qui nous permet cette veille. Chaque analyste a, tous les matins, 10 articles de presse sur l'entreprise qu'il est en train de noter.

Question.- Les objectifs des politiques de l'entreprise sont-ils clairs, précis, et visibles ? Est-ce qu'ils sont suivis ? N'avez-vous pas un rôle de conseil ? Parce que les indicateurs posent un problème pour l'entreprise et les syndicalistes. A la signature des accords, on met, ou parfois pas du tout, des indicateurs qui, dans le temps, sont plus ou moins suivis. Parfois, on se rend compte que les indicateurs qu'on a mis à l'instant T ne sont pas les bons, et du coup, le temps de les remettre, on

n'a plus de visibilité sur le long terme. Ce qu'on a besoin en tant que syndicalistes, c'est de fixer les bons indicateurs qui permettent d'avoir un suivi de la politique de l'entreprise. Effectivement, nous avons une science de terrain, mais il est important de poser les bons indicateurs pour que l'entreprise mette des engagements clairs et précis à partir des objectifs. Et nous manquons d'expérience sur leur pertinence, nous avons besoin de vos conseils en tant que syndicalistes, comme aussi l'entreprise. Sur la totalité des indicateurs, peut-être un ou deux seulement seront pertinents. Vous savez probablement lesquels mettre en place ?

Mme THIERY.- Vous avez tout à fait raison. Cela correspond à l'évolution dont je parlais, entre la phase 1 de la RSE et aujourd'hui. Au début des années 2000, on mettait 150 indicateurs et peu importe si personne n'y comprenait rien, mais on montrait qu'on était transparent, on montrait tout. Aujourd'hui, le choix de l'indicateur devient un élément extrêmement important.

La participante.- Vous possédez certainement des algorithmes vous permettant de connaître les indicateurs qui donnent une visibilité sur les objectifs que l'on veut atteindre et pour construire des modèles avec les bons indicateurs ?

Mme THIERY.- Absolument. Nous avons des indicateurs qui nous apparaissent comme ceux résistant le plus à l'épreuve de la réalité des entreprises. En même temps, c'est un service que nous développons beaucoup aujourd'hui, parce qu'il n'y a pas non plus de batterie d'indicateurs magiques. En ce moment en France, il y a beaucoup de débats sur le décret d'application de l'article 55 de la loi Grenelle 2, qui va renforcer les obligations de reporting des entreprises en matière de RSE. Tout un débat sur les indicateurs RSE que toutes les entreprises devront remplir. Il y a ceux qui sont partisans des 10 indicateurs clés et ceux partisans des 100 indicateurs. Notre expérience montre qu'il n'y en a ni 10, ni 100. Un indicateur est pertinent quand il est mis au regard de la politique des déploiements et des résultats. Ce sont des indicateurs de déploiement, des indicateurs de moyens.

Je parlais de la formation professionnelle. Combien d'entreprises annoncent le pourcentage de la masse salariale pour la formation, en disant "regardez tout ce que je fais en formation". On leur répond "on sait que vous dépensez beaucoup d'argent mais qui en profite ? Est-ce utile ? Est-ce que cela permet vraiment le déploiement des compétences ?" On n'en sait rien. Est-ce que le bon indicateur sur la formation, c'est le pourcentage de la masse salariale ? Ou le pourcentage de salariés dans chacune des catégories professionnelles, par exemple ? Sur les entretiens annuels, le pourcentage de salariés couverts par un entretien annuel ? Dans une entreprise de cadres où c'est une pratique depuis 10 ans, cela n'a absolument pas le même impact que dans une entreprise de construction où l'on est en train de mettre en place un suivi individualisé pour les maçons et les coffreurs-mancheurs. Ce n'est pas pareil.

En fonction de l'activité et du niveau de maturité de l'entreprise, de ses pratiques, des objectifs qu'elle se fixe, en sachant aussi qu'une entreprise ne peut pas être bonne sur tout, tout le temps, même si elle se fixe des priorités, les indicateurs seront différents.

J'étais dans un secteur de logement social où tout le monde était d'accord, y compris les partenaires sociaux, pour dire qu'il fallait un indicateur sur la mixité hommes/femmes. C'est un vrai sujet. Mais il y avait ceux qui disaient "on est à 50/50 dans nos effectifs, il n'y a pas de problème". Et ceux qui disaient "le vrai indicateur, c'est le pourcentage des femmes dans l'encadrement". D'autres disaient "le vrai indicateur, c'est le pourcentage de femmes dans chaque métier", parce que c'était 50/50 au global mais ce sont des métiers non mixtes. Il y a des métiers de femmes et des métiers d'hommes dans ce secteur. Quel est le bon indicateur ? Le meilleur indicateur sera celui qui correspond à l'objectif sur lequel on se met d'accord de façon consensuelle, et qui est notre priorité. Cela devient très difficile de définir les 10 indicateurs RSE que toute entreprise doit choisir.

Par contre, aider à trouver les bons indicateurs, est un service que l'on rend de plus en plus aujourd'hui à des entreprises ou des organisations, mais cela nécessite d'avoir déjà une bonne vision de leur politique, de leurs engagements, de la façon dont tout cela se déploie et ce vers quoi on veut aller à court et moyen terme. En plus, les indicateurs peuvent changer tous les 5 ans, parce que le contexte ou la législation change.

Question- Quelle est la différence entre votre système d'évaluation et le système Dow Jones *sustainability* ?

Mme THIERY.- Je ne connais pas bien le système Dow Jones mais c'est un indice regroupant les entreprises qui, à un moment, sont les *best performers* dans une méthodologie d'évaluation. Nous avons un indice, l'ASPI Eurozone. Nous en avons parlé ce matin. Nous prenons les 120 meilleures performances de toutes les entreprises que nous notons, et cela donne l'indice ASPI. Je ne connais pas suffisamment le détail des critères du Dow Jones *sustainability* pour faire une analyse comparative. Mais c'est le même principe d'évaluation de performance et d'indices sur un champ beaucoup plus large, mondial.

Question.- Combien êtes-vous d'agences de notation en concurrence ? Et qui vous note ?

Mme THIERY.- Il faudrait qu'on se note entre nous, parce que l'autoévaluation, surtout pas ! Personne ne nous note. Mais sur le volet rating, nos analystes sont tous certifiés. Une certification européenne a été mise en place sur les métiers d'analystes extra financiers. Les analystes et notre modèle d'évaluation sont certifiés par une norme européenne de certification de notation extra financière.

Je ne connais pas le nombre exact de nos concurrents, mais au niveau européen, quatre ou cinq agences sont vraiment conséquentes. Ce n'est pas énorme.

Quant au volet VIGEO Enterprise, c'est très compliqué. Sur l'ensemble du champ de la RSE, il n'y a pas beaucoup d'autres agences. Par contre, si une entreprise veut qu'on fasse un audit uniquement sur le volet environnemental ou sur le volet social, nos concurrents seront tous les cabinets de conseil spécialisés sur les RH ou tous les cabinets de conseil spécialisés sur l'environnement. Là, nous avons énormément de concurrents.

Question.- Vous avez parlé d'une future norme ISO 26000 pour la RSE qui ne sera pas certifiable. Quel est l'intérêt d'avoir une norme si on ne peut pas vérifier qu'elle est suivie ?

Mme THIERY.- Elle n'est pas certifiable, parce que l'ensemble des délégations se sont mises d'accord sur le fait qu'on pouvait au mieux, donner des grandes orientations, des grands principes, mais qu'on ne pouvait pas fixer de seuils, de normes. Vous imaginez bien que les délégations chinoises étaient très soucieuses qu'on ne rentre pas dans un système de certification, estimant que "*déjà là, avec votre RSE, vous êtes en train de nous importer un système qui n'est pas le nôtre*". Il y avait donc une forte résistance à la certification de la part de pays, Inde et Chine en particulier, qui ne voulaient pas voir avec ce système de certification, se mettre en place une concurrence sur la base de standards qui seraient d'après eux, trop élevés par rapport à leur niveau de développement.

Elle est quand même très utile, parce qu'elle définit les domaines de la RSE et ce qu'elle est, elle définit un vocabulaire commun et de grands principes. Nous nous y retrouvons complètement parce que les grands principes se recoupent à peu près, quand je parlais des politiques, le déploiement, le résultat, et au sein de chacun de ces blocs, les différents sujets. Ce sont en gros, les grands principes déclinés également dans la norme ISO 26000.

Il y a les domaines qui sont définis sur le champ de la RSE, et le principe que c'est une action managériale. Ce ne sont pas des indicateurs de résultats qui viennent nous dire si on est RSE ou pas.

C'est bien un processus managérial. C'est quelque chose de très fort. Pour moi, c'est utile de toute façon.

Maintenant, je fais confiance au marché du consulting pour trouver un moyen de certifier une norme non certifiable ! On certifiera le niveau d'engagement, ou on le labellisera, ou alors on mesurera l'écart à la norme non certifiée. Mais le marché du consulting trouvera certainement un moyen de faire de la certification sans le dire, c'est inévitable !

Pour avoir déjà été en concurrence dans des appels d'offres avec d'autres cabinets, je me suis entendu dire en soutenance "*vostra proposition est superbe, mais par rapport aux deux autres, le seul problème, c'est que vous ne proposez pas la certification ISO 26000, les deux autres, oui*". Cela veut donc dire que, bien que la certification ne soit pas encore sortie, il y a déjà des consultants qui vendent le fait qu'ils vont certifier l'ISO 26000 ! Je pense que ce sont de beaux principes qui ne résisteront pas longtemps au marché du consulting.

M. CADOREL.- Vous nous avez dépeint l'évolution du concept de la RSE. Cette prise en compte de la RSE est assez récente finalement, alors que c'est vraiment le fondement même de la perpétuation de notre économie, de notre planète et de ses habitants. Comment voyez-vous la RSE évoluer dans 5 ans, dans 10 ans ?

Mme THIERY.- Je pense que les entreprises ne pourront plus faire sans, de façon volontaire ou contrainte. Certaines y vont par conviction et souvent de leurs dirigeants. On n'a pas vu d'entreprises très engagées en matière de RSE sans que leurs dirigeants ne portent cette volonté. C'est la condition nécessaire, pas suffisante, mais nécessaire.

Les réglementations qui sont en train de se développer au niveau national, européen, et maintenant, cette norme, vont à la fois faciliter et contraindre toujours plus les entreprises. Oui, c'est récent, mais la maturité sur le sujet va vite. Les entreprises que nous auditions il y a 5 ans ont mûri à une vitesse incroyable sur ces sujets. Il en reste encore énormément qui ne sont pas dedans, mais on sent que c'est en train de rentrer dans la dimension stratégique et mine de rien, la crise aura quand même un peu servi à cela. Le durable n'est plus un phénomène de mode. Cela parle au business maintenant quand on dit "être durable".

D'ailleurs, on parlait tout à l'heure des investissements socialement responsables qui restent effectivement des niches, 2 % des encours, mais ce qui est en train de se développer de plus en plus chez nos clients, ce sont des investisseurs qui intègrent les notations en *main stream*. Ce n'est plus pour avoir des portefeuilles très rentables et à côté, quelques petites niches ISR utiles. Non, c'est pour rentrer les critères de RSE dans l'ensemble de la gestion de leur portefeuille en *main stream*. Les premiers à rentrer dans cette logique sont les fonds de réserve de retraite, ou des grandes sociétés d'assurance en France avec beaucoup de paritarisme, la MACIF par exemple. Ce sont des investisseurs qui intègrent ces critères non pas sur des niches mais en *main stream*. C'est une évolution très forte que nous sommes en train de constater.

Question.- N'y a-t-il pas un problème quant à la crédibilité des données chiffrées, si vous ne vous rapprochez pas des ONG concernées ?

Mme THIERY.- Je ne suis pas sûre d'avoir compris la question. Si, bien sûr, nous sommes en relation avec les ONG. Par exemple, sur toutes les questions environnementales, nous sommes en relations assez étroites avec WWF avec qui nous venons de publier une étude sur cette question de maîtrise de l'impact environnemental, selon les secteurs d'activité.

Nous travaillons beaucoup avec Transparence International France, sur les questions de prévention de la corruption. C'est avec eux que nous avons aussi réalisé toute une étude sur ce sujet à partir de

notre base de données. Ce sont des partenaires de longue date, nous avons l'habitude de recueillir auprès d'eux, des informations sur les entreprises que nous notons.

Il y a peut-être une confusion avec le fait que nous n'ayons pas une démarche systématique pour chaque entreprise notée en rating, d'aller voir toutes ses parties prenantes en chair et en os ou d'avoir un contact avec chacune. Mais notre méthodologie d'évaluation nous impose de prendre contact avec les ONG, avec l'organisation syndicale internationale, d'aller sur les sites des différentes parties prenantes de l'entreprise et éventuellement, d'avoir un contact particulier avec telle ONG ou tel syndicat. La prise de connaissance du point de vue des ONG, des syndicats, est systématique dans notre analyse pour établir la notation.

M. CADOREL.- Mme Thiéry, merci d'être venue spécialement de Paris.

Mme THIERY.- C'est moi. Je suis ravie. Ainsi vous avez pu voir les deux exercices de notation.

M. CADOREL.- Mais si vous pouviez la prochaine fois, faire en sorte que notre Direction nous communique vos notations, ce serait bien ! On pourrait suivre ainsi les axes de progression.

Mme THIERY.- Vous êtes maintenant tous informés.

M. CADOREL.- Merci encore, Madame Thiéry.