



**HAL**  
open science

## Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction

Dominique Bessire, Stéphane Onnee

### ► To cite this version:

Dominique Bessire, Stéphane Onnee. Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00548091

**HAL Id: halshs-00548091**

**<https://shs.hal.science/halshs-00548091>**

Submitted on 18 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction**

**Dominique BESSIRE**

Professeur

Laboratoire Orléanais de Gestion  
Rue de blois, BP 6739, 45067 Orléans cedex 2  
[Dominique.bessire@univ-orleans.fr](mailto:Dominique.bessire@univ-orleans.fr)

**Stéphane ONNEE**

Professeur

Laboratoire Orléanais de Gestion  
Rue de blois, BP 6739, 45067 Orléans cedex 2  
[Onnee.stephane@noos.fr](mailto:Onnee.stephane@noos.fr)

### **Résumé**

La notation sociétale s'insère dans un champ organisationnel au sens de Di Maggio et Powell (1983). Les organisations y sont d'autant plus en quête de légitimité que c'est un champ en construction. Nous nous proposons de mettre en évidence la pertinence de la notion de champ organisationnel proposée par les théoriciens néo-institutionnels et d'analyser les mécanismes par lesquels la légitimité y est recherchée. Tout en nous efforçant d'intégrer les multiples acteurs de ce champ, nous concentrerons notre étude sur des acteurs pivots de ce champ, à savoir les agences de notation sociétale et nous prendrons à titre d'illustration le domaine de la gouvernance. Notre étude repose sur la connaissance de ce champ que nous avons peu à peu constituée au travers de nos recherches sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur la gouvernance et sur de multiples entretiens et observations *in situ* avec des membres issus de différentes fonctions et de différents niveaux d'agences de notation sociétale. Mais dans un souci à la fois de confidentialité et d'intelligibilité, nous adopterons une démarche idéal-typique : les caractéristiques des agences A, B et C qui servent de support à notre étude peuvent être empruntées à une ou plusieurs agences réelles, mais tout aussi bien peuvent ne pas exister dans la réalité.

### **Mots clés**

Notation sociétale – responsabilité sociale de l'entreprise – gouvernance – champ organisationnel – investissement socialement responsable – indice éthique.

*Abstract*

Social rating is embedded in an organisational field as defined by new institutionalism and more specifically DiMaggio and Powell (1983). Organisations within it are the more in search of legitimacy as it is an emerging field, at least in France. In this paper, we aim to analyse the constituents of this field and to highlight the mechanisms through which organisations develop legitimacy. While we try in this perspective to take into account all the actors of the field, we however concentrate in our study on social rating agencies since they appear to be at the centre of a legitimation system. Usually social rating applies to a plurality of domains: environment, human rights, human resources, customers and suppliers, community and, more and more often, *gouvernance*. We have taken the latter domain as ground for our study. In order to achieve our objectives, we have used the corpus of knowledge we have progressively assimilated through previous researches on corporate social responsibility (CSR) and corporate governance and we have conducted a series of interviews and on-site observations with different members, of different levels and with different functions in French social rating agencies. However, in order to protect confidentiality and to improve our understanding of the phenomenon, we have adopted a methodology based on ideal types (Weber). The characteristics of agencies A, B and C which are described in this paper may have been taken from one or more actual agencies and in this case are systematically stylised, but may also have never been observed. Our study highlights the tension between subjectivity and objectivity in the process of constructing legitimacy and suggests a dynamic compromise between the two opposite approaches.

Key words: social rating – CSR – SRI – governance – organisational field – legitimacy – ethics – subjectivity – objectivity - institutionalism

## **Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction**

La notation sociétale s'insère dans un champ organisationnel au sens de Di Maggio et Powell (1983). Les organisations y sont d'autant plus en quête de légitimité que c'est un champ en construction. Nous nous proposons de mettre en évidence la pertinence de la notion de champ organisationnel proposée par les théoriciens néo-institutionnels et d'analyser les mécanismes par lesquels la légitimité y est recherchée. Tout en nous efforçant d'intégrer les multiples acteurs de ce champ, nous concentrerons notre étude sur des acteurs pivots de ce champ, à savoir les agences de notation sociétale et nous prendrons à titre d'illustration le domaine de la gouvernance. Notre étude repose sur la connaissance de ce champ que nous avons peu à peu constituée au travers de nos recherches sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur la gouvernance et sur de multiples entretiens et observations in situ avec des membres issus de différentes fonctions et de différents niveaux d'agences de notation sociétale<sup>1</sup>. Mais dans un souci à la fois de confidentialité et d'intelligibilité, nous adopterons une démarche idéal-typique : les caractéristiques des agences A, B et C qui servent de support à notre étude peuvent être empruntées à une ou plusieurs agences réelles, mais tout aussi bien peuvent ne pas exister dans la réalité.

### **1. LA NOTATION SOCIETALE : D'UN CONCEPT A UN METIER, LA CONSTRUCTION D'UN CHAMP ORGANISATIONNEL**

Le développement dans les deux dernières décennies du concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE dans la suite du texte) a fait apparaître un nouveau métier, la notation sociétale<sup>2</sup>. Après une rapide présentation de ce métier (1.1), nous nous attacherons à montrer en quoi il s'insère dans un champ organisationnel en construction (1.2).

#### **1.1. De la responsabilité sociale de l'entreprise au métier de la notation sociétale : l'impulsion donnée par les fonds d'investissement socialement responsable**

Dans son Livre vert<sup>3</sup> consacré à la RSE, la Commission européenne a défini en 2001 la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et

---

<sup>1</sup> Un grand merci à tous ceux qui ont accepté de nous recevoir, sans ménager leur temps, ni leur confiance.

<sup>2</sup> Appelée aussi notation extra-financière ou notation sociale (sociale étant pris en ce cas dans son acception la plus large). La notation extra-financière ne constitue parfois qu'un simple prolongement de la notation financière lorsqu'elle restreint son champ d'analyse au système de gouvernance, dans une perspective principalement disciplinaire et actionnariale, qui exclut de facto les autres parties prenantes et ne s'inscrit donc pas dans une problématique RSE. La notation environnementale, autre dénomination, est le plus souvent principalement centrée, comme le nom l'indique, sur l'engagement des entreprises vis-à-vis de la protection de l'environnement et ne couvre donc qu'une dimension parmi d'autres de la RSE. Enfin, certains utilisent les mots classement (ranking) ou analyse plutôt que le mot notation (rating) ; le terme analyse, compte tenu de l'évolution de ce champ, rend probablement mieux compte de la globalité du champ. Au moins dans cet article, nous retiendrons cependant l'expression « notation sociétale » qui semble pour le moment s'imposer.

<sup>3</sup> Commission des communautés européennes (2001), Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes », en précisant par ailleurs que les entreprises doivent « non seulement pleinement satisfaire aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement, et les relations avec les parties prenantes ». De nombreuses autres définitions foisonnent dans la littérature ce qui démontre que le concept de RSE est une notion qui n'est pas encore stabilisée et qui fait l'objet d'une construction progressive dans laquelle différents acteurs s'attachent à faire valoir une définition particulière.

Les pressions que subissent les entreprises autour de leur responsabilité sociale se propagent au travers de multiples ONG, généralement spécialisées dans un domaine spécifique (les droits de l'homme, l'environnement...), et des dispositifs de régulation qui mêlent droit « dur » (par exemple, article 116 de la loi NRE qui impose aux entreprises faisant appel public à l'épargne de publier un certain nombre d'informations sur la manière dont elles exercent leur responsabilité sociale) et droit « souple » (notamment constitué par des chartes comme celle intitulée « de l'éthique sur l'étiquette » qui tend à s'imposer aux distributeurs de textile, ou des propositions de normalisation des rapports sociétaux, comme celui proposé par le *Global Reporting Initiative*<sup>4</sup>). Ce mouvement est allé de pair avec le développement de l'investissement socialement responsable (ISR dans la suite du texte) qui désigne « tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères sociétaux » (ORSE, 2005, p. 13), comme la protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme, la qualité du management des ressources humaines et des relations avec les clients et fournisseurs.

Les fonds qui se sont engagés dans cette démarche avaient besoin d'une information extra-financière et commencèrent à développer leurs propres systèmes de notation. Mais en raison des coûts et de l'incertitude attachée à cette activité, ils se tournèrent rapidement vers des organisations spécialisées pouvant leur fournir ce service. C'est ainsi qu'est né un nouveau métier, la notation sociétale.

### **1.1.1. La notation sociétale : des méthodologies hétérogènes pour des clients différenciés**

La notation sociétale repose initialement sur un mécanisme décalqué de la notation financière, ce qu'indique bien l'emploi du terme même de « notation ». Une bonne note sociétale envoie aux multiples partenaires de l'entreprise un signal sur la qualité de son engagement sociétal, lui permet éventuellement de se concilier leurs bonnes grâces et donc d'espérer ainsi obtenir les ressources qui lui sont nécessaires dans les meilleures conditions. Enfin, la notation sociétale fournit aux gérants de fonds ISR un dispositif d'évaluation de la RSE qui leur permet de mieux légitimer leurs décisions et ceci d'autant plus que « le concept de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise est sémantiquement flou et (que) ce sont les dispositifs d'évaluation des performances qui l'opérationnalisent » (Quairel, 2004, p. 10).

---

<sup>4</sup> « Le GRI est une institution internationale dont la mission est l'établissement et la diffusion de lignes directrices pour la publication des rapports environnementaux et sociaux ». Il se propose « d'élever la qualité du reporting sociétal à « un niveau de comparabilité, de rigueur et de vérifiabilité équivalent à celui du reporting financier » (traduit de l'introduction des lignes directrices GRI (site : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) » (Quairel, 2004, p. 18).

L'expression générique « notation sociétale » recouvre deux types de prestations : la notation déclarative et la notation sollicitée. Dans la notation déclarative, le client potentiel est un investisseur, généralement représenté par un gérant de fonds ISR. L'agence de notation, à partir des documents qu'elle recueille auprès des différentes entreprises et éventuellement auprès d'autres sources, procède à une notation multicritères pour chacun des domaines. Dans la notation sollicitée, l'entreprise demande à l'agence de la noter, ce qui se fait au terme d'un processus assez proche d'un audit externe qui s'effectue, sur un périmètre déterminé par l'entreprise, sur place et sur pièces, et passe par des entretiens multiples permettant de recouper l'information et de souligner les éventuelles incohérences de la politique. Cette offre récente des agences de notation sociétale est née de la demande formulée par les entreprises non seulement de mieux comprendre les méthodologies d'évaluation, mais aussi de mesurer l'efficacité de leurs actions. Cette spécificité française, qui pourrait à terme s'exporter, traduit selon nous une nécessaire diversification de l'activité des agences de notation, qui anticipent une augmentation de l'intensité concurrentielle autour de la notation déclarative.

### **1.1.2. Les agences de notation sociétale<sup>5</sup> : un marché en croissance rapide, mais de plus en plus concurrentiel**

Depuis sa création (fin des années 1990 et début des années 2000), ce secteur ne cesse d'évoluer. Il compte aujourd'hui une trentaine d'acteurs, localisés en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Les agences de notation se sont développées sous forme, soit d'associations à but non lucratif, soit d'entreprises « classiques ». Certaines ont été créées spécialement pour cette activité ; d'autres ont fait évoluer tout ou partie de leurs activités vers la notation sociétale ; d'autres encore sont filiales d'autres organismes d'analyse sociétale. Les banques et les sociétés de gestion ont par ailleurs développé leurs propres équipes d'analyse sociétale (qui se sont parfois constituées en organismes d'analyse sociétale indépendante) pour développer leurs propres fonds ISR ; un certain nombre d'entre elles propose leurs analyses à une clientèle externe.

En France, l'ISR n'a véritablement décollé qu'à partir de la fin des années 1990 et s'est très vite trouvé confronté à un manque de données sur les entreprises françaises. Il fallut attendre la création en 1997<sup>6</sup> de l'ARESE (Agence de rating environnemental et social des entreprises) pour qu'une information plus structurée soit mise à disposition des investisseurs et permette ainsi le développement de l'ISR. A la fin de 2001, l'ARESE détenait 85% du marché de l'ISR. En juillet 2002, VIGEO prend le contrôle de l'ARESE ; la même année, deux autres agences entrent sur le marché : Coreratings France, fondée en octobre 2002 et qui deviendra en juin 2004 BMJRatings (après la fusion avec BMJ, créée en 1993 par Pascal Bello), ainsi qu'Innovest, une agence anglo-saxonne, créée en 1995. Le marché évolue alors très rapidement et devient de plus en plus concurrentiel. Il se diversifie en particulier au profit d'agences européennes avec l'arrivée notamment du britannique EIRIS (Ethical Investment Research Service) et du Suisse SAM (Sustainable Asset Management). A la fin de l'année 2004, trois agences de notation sociétale détiennent 70% de part de marché : Vigeo reste le leader avec 47% suivi d'Eiris et d'Innovest avec respectivement 13% et 10% (sources : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)).

---

<sup>5</sup> Pour une présentation détaillée, se reporter au guide édité par l'ORSE (2005), ainsi que le site de Novethic, <http://novethic.fr>.

<sup>6</sup> Le Centre français d'Information sur les Entreprises et l'Observatoire de l'Ethique, créés peu de temps auparavant, n'ont pas réussi à prendre une part de marché significative.

L'avenir de la notation sociétale nous paraît prometteur même s'il convient de nuancer notre propos en distinguant l'avenir de la notation déclarative de celui de la notation sollicitée. En effet, à la différence de la notation sollicitée, qui est un marché plus jeune et prometteur, l'intensité concurrentielle nous apparaît plus importante pour la notation déclarative car les agences de notations sociétales sont non seulement en concurrence entre elles mais aussi en concurrence avec les cellules dédiées des sociétés de gestion.

### **1.1.3. La production et la diffusion d'indices : un enjeu pour tous les acteurs du champ organisationnel**

Certaines agences de notation sociétale se sont associées à des diffuseurs d'indices boursiers pour créer des indices socialement responsables. Ces indices permettent aux gérants ISR, soit de les dupliquer lorsqu'ils pratiquent une gestion passive de leurs investissements, soit de les utiliser comme benchmark lorsqu'ils pratiquent une gestion plus active. Trois indices éthiques prédominent aujourd'hui sur le marché européen, à savoir : l'indice FTSE4GOOD lancé par la société britannique FTSE à partir des notations de l'agence EIRIS ; l'indice DJGSI (Dow Jones Group Sustainable Index) lancé par la société Dow Jones à partir des notations de SAM ; l'indice ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices) établi par STOXX Limited à partir des notations de Vigeo.

## **1.2. Construction d'un champ organisationnel : un enchevêtrement de relations autour des agences de notation sociétale**

Après avoir défini la notion de champ organisationnel en référence à la théorie néo-institutionnelle (1.2.1), nous décrirons la construction du champ de la notation sociétale (1.2.2).

### **1.2.1. La notion de champ organisationnel**

Dans le prolongement des travaux précurseurs de Selznick (1957), les tenants de la théorie néo-institutionnelle ont, dès la fin des années 1970 (Meyer et Rowan (77), Di Maggio et Powell (83)), réaffirmé l'inscription institutionnelle des organisations. Selon eux, les organisations ne sont compréhensibles que si l'on tient compte du fait qu'elles sont connectées entre elles et construites par leur environnement avec lequel elles entretiennent un dialogue. L'environnement institutionnel se définit ici comme un ensemble constitué aussi bien de modes de pensées, normes, usages, routines que de systèmes de règles ou encore d'éléments davantage tangibles comme des organisations éducatives ou judiciaires (Desreumaux, 2004, p.38). Au-delà des dimensions techniques ou sociales de l'environnement, déjà analysées par la théorie de la contingence, la théorie néo-institutionnelle met l'accent sur les dimensions politiques, culturelles mais aussi cognitives de l'environnement. La théorie néo-institutionnelle insiste également sur les collectifs d'acteurs qui composent l'environnement institutionnel et propose d'analyser les décisions organisationnelles à un niveau méso. Pour cela, Di Maggio et Powell( 83) ont recours au concept de champ organisationnel qu'ils définissent comme une zone reconnue de la vie institutionnelle, qui comprend non seulement tous les acteurs et toutes les organisations en concurrence mais aussi ceux qui interagissent à travers des réseaux plus ou moins formels. Ce concept permet « tout en insistant sur le rôle des acteurs de réintroduire l'importance des

contextes dans l'étude du comportement organisationnel et (...) de dresser un pont en reliant actions individuelles (niveau micro) et influences macro sociales » (Huault, 2002, p.109).

Di Maggio et Powell (83) mettent par ailleurs l'accent sur la dynamique du processus d'institutionnalisation en détaillant au travers de quatre étapes le mode de structuration d'un champs organisationnel. Ils évoquent tout à tour l'augmentation des interactions entre les organisations comprises dans le champ, l'émergence de structures interorganisationnelles dominant peu à peu le champ et favorisant les mouvements de coalition, l'augmentation de la diffusion d'informations et le développement chez les acteurs d'une conscience commune. Une fois le champ structuré, des forces s'y exercent et participent au processus d'isomorphisme institutionnel qui amène les organisations incluses dans le champ à ressembler aux autres unités membres faisant face aux mêmes conditions environnementales.

Di Maggio et Powell (83) évoquent trois forces principales :

- les forces coercitives issues des attentes culturelles de la société mais aussi de pressions plus ou moins formelles et parmi lesquelles on peut souligner l'environnement réglementaire ;
- les forces normatives reposant essentiellement sur la professionnalisation du champ, à savoir la diffusion de schémas cognitifs et culturels communs, favorisée par la standardisation des dispositifs d'éducation formelle et par l'existence de réseaux professionnels ;
- les forces mimétiques, qui forment un mécanisme de coordination des comportements des acteurs du champ. Cette force est d'autant plus pregnante que l'incertitude symbolique est élevée et pousse les organisations à se modeler sur les organisations considérées comme les plus légitimes dans le champ.

### **1.2.2. Le champ de la notation sociétale**

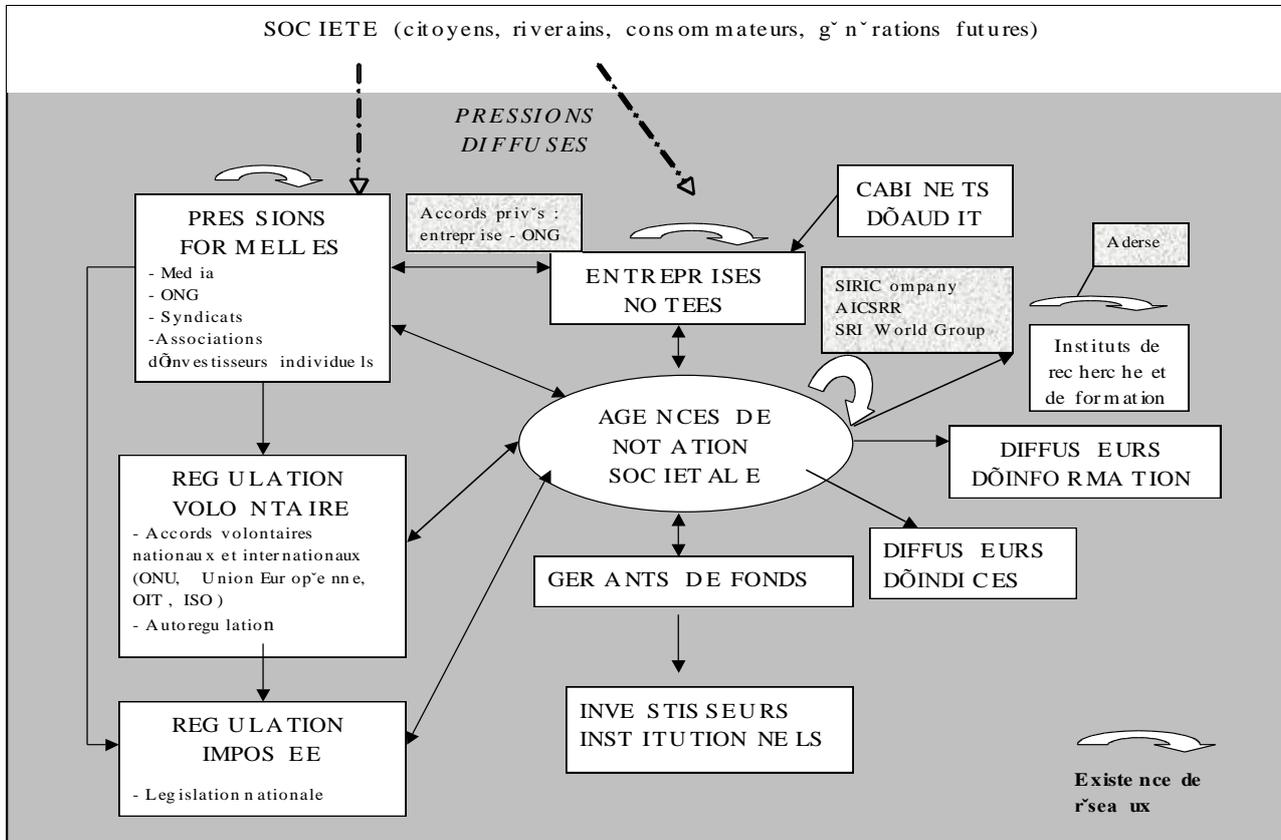
Ces deux dernières décennies, la notation sociétale est passée du statut de simple mouvement social diffus à celui de champ organisationnel en structuration. Elle est devenue un espace reconnu de la vie institutionnelle en diffusant voire créant des règles et des normes qui permettent d'évaluer, de noter, de juger l'engagement des entreprises face aux enjeux RSE. Ce processus d'institutionnalisation régularise et coordonne le comportement d'un nombre croissant d'acteurs rassemblés au sein d'un champ organisationnel émergent, celui de la notation sociétale (figure 1).

Notre analyse nous conduit à identifier neuf groupes d'acteurs à l'intérieur de ce champ :

- la société (citoyens, riverains, consommateurs) qui exprime ses attentes en matière de RSE en son nom et au nom des générations futures ;
- les organisations qui agissent en tant que promoteurs de la RSE et relaient ces attentes au travers de pressions plus formelles (média, ONG, syndicats, associations d'investisseurs individuels)
- les régulateurs nationaux et internationaux qui, plus ou moins influencés par ces pressions, énoncent auprès des entreprises des règles volontaires ou imposées ;
- les agences de notation sociétale ;
- les prestataires de services : ceux auprès desquels l'agence de notation s'approvisionne (diffuseurs d'informations) et ceux que l'agence approvisionne (diffuseurs d'indices), mais encore les consultants et les cabinets d'audit qui pratiquent la certification d'informations sociétales ;
- les entreprises qui sont notées (à leur demande ou non) ;

- les sociétés de gestion qui gèrent les fonds ISR ;
- les investisseurs institutionnels investissant dans des fonds ISR ;
- les organisations d'éducation et de recherche diffusant ou créant des savoirs sur la RSE.

**Figure 1 : Champ organisationnel de la notation sociale**



Ce champ de la notation sociale trouve ses origines dans la relation qui lie la société au monde des entreprises. En effet, de plus en plus, l'opinion publique, sensible aux grandes causes écologiques, au respect des droits de l'homme, à l'amélioration des conditions de travail, est capable de susciter des campagnes médiatiques qui poussent les entreprises à agir en faveur des enjeux sociaux et environnementaux. Ici, comme le souligne Saintsaulieu (1990, p.204), les entreprises semblent devenir des acteurs qui apparaissent aux yeux des citoyens comme les seuls capables de mobiliser les énergies (travail, argent) nécessaires pour trouver des solutions aux enjeux RSE.

A partir de cette interaction fondatrice entre l'entreprise et la société, de nombreuses autres interactions se sont faites jour entre les organisations concernées par la RSE. De plus, le développement de structures interorganisationnelles de contrôle et d'échange (réseaux d'entreprises, d'ONG, d'associations, régulateurs) et l'augmentation des informations diffusées sur la RSE ont participé à l'émergence d'une conscience mutuelle, indispensable à la construction sociale d'un véritable champ organisationnel.

A l'intérieur de ce champ s'enchevêtrent de nombreuses relations autour de trois mondes sociaux : le monde de la finance (société de gestion, investisseurs institutionnels, diffuseurs d'indices), le monde de l'entreprise et des consultants et le monde des promoteurs des attentes

de la société en termes de RSE. Chacun de ses mondes est en soi une institution : ainsi, c'est au cœur de l'interinstitutionnel que le champ de la notation sociétale se construit et que s'opère une dynamique de l'ouverture à différentes influences et cultures. L'agence de notation nous paraît être un acteur central du champ. Leader au sens de Selznik (57) ou encore entrepreneur institutionnel au sens de Di Maggio (88), l'agence de notation choisit les valeurs qui lui semble les plus essentielles pour évaluer la RSE. Elle crée alors une structure sociale qui incorpore ces valeurs diffusant voire créant et institutionnalisant des règles, normes, modèles qui permettent au champ de fonctionner. Cette institutionnalisation est amplifiée par le fait que l'agence de notation est en contact avec chacun des trois mondes sociaux précités, se transformant souvent en médiateur pour des acteurs aux logiques souvent divergentes. En effet, dans le champ de la notation sociétale, une logique éthique et militante, relayée par les promoteurs historiques de la RSE, se confronte à une logique de marché relayée par les fonds ISR et la plupart des entreprises et pour laquelle il ne s'agit pas de punir ou de protester contre des sociétés jugées irresponsables, mais plutôt de récompenser les meilleures sociétés.

La dynamique du champ de la notation sociétale se fonde essentiellement sur les processus d'influence sociale qui s'y opèrent. En effet, il est intéressant d'observer comment les pressions diffuses de la société se transforment en influences formalisées, qui sont ensuite reprises et réécrites par des accords de régulation qui visent à placer les entreprises sur un pied d'égalité. En empruntant les travaux issus de la psychologie sociale, en particulier ceux de Moscovici (1978), ce processus met en jeu deux types d'influences : des influences majoritaires qui développent un processus de normalisation d'autant plus partagé que les normes diffusées sont consistantes et font l'objet d'un consensus entre les différents mondes sociaux de la RSE, et des influences minoritaires qui exercent une contre-pression active et directe et polarise l'attention des acteurs sur les divergences existant à l'intérieur du champ, favorisant alors du fait de leurs efforts cognitifs des déplacements perceptifs sources de changement à l'intérieur du champ.

Dans ce double processus d'influence, la régulation volontaire internationale et l'autorégulation domine et nourrit la régulation imposée, et ceci pour deux raisons principales. D'une part, ces démarches volontaires servent d'expérimentation à de nouveaux instruments de politique de responsabilité sociale et environnementale. Elles peuvent avantageusement se développer au plan mondial, de manière plus rapide et plus souple que les réglementations internationales qui mettent en jeu la souveraineté des Etats. D'autre part, les entreprises font un intense travail de lobbying, par exemple auprès des autorités européennes, pour limiter les réglementations contraignantes qu'elles jugent inadaptées ou moins efficaces. Elles mettent alors en avant leurs initiatives volontaires, parmi lesquelles on peut citer l'exemple en France de l'AERES (Association des entreprises pour la réduction des gaz à effet de serre) qui a remis au gouvernement français en septembre 2003, "les contrats d'engagements volontaires" de 24 entreprises. En dehors de ces accords volontaires privés, des accords volontaires publics se sont également largement diffusés, comme l'illustrent la certification Emas<sup>7</sup>, la norme ISO 14000 ou encore le Global compact initié en janvier 2000 par les Nations Unies et qui se veut être un contrat mondial visant à faire respecter 10 principes fondamentaux au monde des affaires.

Comme en témoignent ces accords de régulation, de nombreuses structures interorganisationnelles agissent à l'intérieur du champ de la notation sociétale pour favoriser le dialogue entre les entreprises, les régulateurs et les promoteurs de la RSE. Ces structures

---

<sup>7</sup> La norme européenne EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), lancée en 1995 par la Commission Européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale.

interorganisationnelles permettent ainsi d'aboutir à un consensus autour de quelques règles qui peu à peu s'imposent comme de véritables référentiels internationaux. Parmi ses structures qui ont su évoluer en passant de simples réseaux ad hoc à des réseaux de plus en plus structurés, nous pouvons citer entre autres la Sustainable Research International Company (SIRI Group), le Sustainable Research international (SRI) world group ; le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ; le Corporate Social Responsibility (CSR) Europe ou encore l'AICSRR (Association for independent corporate sustainability and responsibility research).

Après avoir décrit la construction du champ de la notation sociétale, nous allons nous attacher à montrer en quoi ce champ nourrit un système de légitimation dans lequel l'agence de notation est un acteur pivot.

## **2. L'AGENCE DE NOTATION SOCIETALE, ACTEUR PIVOT D'UN SYSTEME DE LEGITIMATION**

Nous rappellerons tout d'abord en quoi le concept de légitimité est un concept central des théories néo-institutionnelles (2.1), puis, nous montrerons en quoi la notation sociétale est une source de légitimation (2.2) qui cherche elle-même sa propre légitimité (2.3).

### **2.1. Processus isomorphe : Légitimité versus efficacité**

Dans le processus d'isomorphisme institutionnel qui se développe à l'intérieur d'un champ organisationnel, Di Maggio et Powell (1983) nous expliquent que les organisations sont avant tout en quête de pouvoir et de légitimité. Selon eux, la légitimité acquise par l'organisation entraîne l'adhésion, la compréhension, la reconnaissance des autres acteurs du champ. Leur analyse semble d'autant plus pertinente que le monde des entreprises connaît depuis au moins une décennie une grave crise de légitimité (Laufer, 1996 et 2000). Par ailleurs, la légitimité fait partie des concepts fondamentaux à prendre en compte dans la régulation de l'activité collective comme l'a montré Weber (1978). En effet, les organisations s'institutionnalisent en mettant en œuvre des processus de légitimation. « Elles inventent des mythes sur elles-mêmes, s'adonnent à des activités symboliques et créent des histoires, ce qui participe à leur survie et à leur propre institutionnalisation » (Huault, 2002, p. 103). Ces activités cérémonielles agissent comme un signal de conformité à des systèmes de croyance et de règles auprès des acteurs de l'environnement. Le processus de légitimation est donc un processus de socialisation et d'éducation qui relève d'un management symbolique, cognitif et informationnel (Buisson, 2005).

Pour les tenants du néo-institutionnalisme, les changements organisationnels s'expliquent par une quête de légitimité plus que par le souci d'améliorer la performance. La logique de légitimation prend alors le pas sur la logique de l'efficacité puisque la condition de survie de l'organisation est avant tout d'avoir des structures cohérentes avec les normes existantes. Toutefois, il ne s'agit pas d'opposer nécessairement efficacité et légitimité. En effet, si les activités célébrant les règles institutionnalisées sont des coûts purs du point de vue de l'efficacité, elles peuvent toutefois contribuer à l'efficacité dans la mesure où elles conditionneraient l'accès aux ressources sans lesquelles la pérennité de l'organisation est menacée. Par ailleurs, la quête de légitimité n'a pas un impact généralisé sur l'organisation comme l'expliquent Meyer et Rowan (1977). En effet, si la conformité aux éléments institutionnalisés leur semble réellement contradictoire avec les critères d'efficacité et

d'efficacité, les organisations peuvent adopter un certain relâchement du couplage entre leurs structures formelles qui se conforment aux règles institutionnelles et leurs structures informelles, qui coordonnent réellement l'action. Comme le souligne Rojot (2003), simultanément, des processus ritualisés démontrant la conformité de l'organisation aux normes institutionnelles sont sans effet sur l'action alors que d'autres processus déterminent l'action.

## **2.2. Notation sociétale et légitimation**

Le champ de la notation sociétale reste encore un champ émergent dans lequel la quête de la légitimité est renforcée (Dejean et al., 2005). Historiquement, cette quête a d'abord concerné les entreprises et les gérants ISR. En effet, les entreprises qui communiquent sur leurs engagements socialement responsables savent qu'elles peuvent être qualifiées d'irrationnelles voire d'hypocrites pour reprendre les propos de Brunsson (1985, 1989), et cherchent à trouver leur légitimité auprès d'acteurs aux intérêts souvent contradictoires (actionnaires, clients, citoyens,...). Les gérants ISR ont quant à eux besoin que leurs clients, en particulier les investisseurs institutionnels, légitiment leur allocation d'actif en la considérant comme réellement socialement responsable.

L'agence de notation sociétale va permettre aux entreprises notées et aux gérants ISR d'obtenir leur légitimité. En effet, en référence au principe de ternarité de Saintsauleu (1990, p.194), l'agence agit comme un tiers qui analyse la situation et permet de sortir du manichéisme des dominations installées. Elle fournit une vérification indépendante, une mesure de la RSE qui permet de dépasser un concept qui reste flou. Grâce à cette notation, la légitimité qui n'était que perçue à l'origine s'objective et se diffuse. L'agence de notation sociétale est donc un acteur interorganisationnel qui s'est vite rendu indispensable au management de la légitimité d'un grand nombre d'organisations.

Au-delà des notes et commentaires qu'elle attribue aux entreprises, et qui constituent des preuves sur lesquelles celles-ci peuvent communiquer, l'agence de notation sociétale participe également à la fabrication d'indices socialement responsables qui renforcent les activités de légitimation des entreprises et des gérants ISR. Pour les entreprises, l'appartenance à ces indices est un objectif affiché démontrant un engagement vis-à-vis du développement durable. En affichant une note supérieure à la moyenne de leur secteur ou en communiquant sur leur appartenance à un indice ISR, les entreprises vont pouvoir se distinguer, et signaler qu'elles ne se contentent pas de répondre aux obligations légales mais qu'elles répondent également aux attentes de leur environnement institutionnel (responsabilité sociale), voire, pour certaines, qu'elles anticipent ces attentes (réactivité sociale).

Parallèlement, grâce aux indices ISR, les gérants de fonds disposent d'arguments quantifiables pour légitimer leur activité et la développer. De plus, en privilégiant une mesure quantitative de la RSE, les agences se sont réellement encastrées dans les schémas culturels et cognitifs des sociétés de gestion d'actifs, facilitant la diffusion et l'acceptation des notes attribuées. Les études empiriques liées à l'ISR montrent ainsi que les gérants utilisent souvent les résultats des agences de notation pour mesurer la performance sociétale (Déjean, 2005).

Une chaîne de légitimation se met donc en place entre l'agence de notation et les mondes sociaux qui constituent le champs organisationnel de la notation sociétale : pour le monde de la finance, l'agence légitime l'activité des gérants qui deviennent alors légitimes aux yeux de leurs sociétés de gestion et des investisseurs institutionnels ; pour le monde de l'entreprise, l'agence légitime les pratiques socialement responsables des entreprises les

légitimant du même coup auprès de leurs parties prenantes parmi lesquelles on dénombre le monde des attentes de la société. Toutefois, cette chaîne de légitimation repose avant tout et surtout sur la légitimité de l'agence de notation elle-même. Entrepreneur institutionnel dans un champ en émergence, l'agence ne peut se contenter de sa mesure comme seule source de légitimité, elle a besoin également de prouver que cette mesure est légitime, autrement dit qu'elle permet réellement d'évaluer la responsabilité sociale d'une organisation.

Cette légitimité de l'agence repose sur plusieurs principes, à savoir :

- - principe d'indépendance : afin d'agir en véritable tiers, la réputation d'indépendance vis-à-vis des autres acteurs (en particulier clients et actionnaires) est indispensable : elle constitue le principal actif de l'agence. Cette indépendance est souvent garantie par un actionnariat diffus dans lequel les clients ne sont pas présents. La plupart des agences ont également recours à un comité scientifique composé le plus souvent d'universitaires et destiné à exercer une surveillance sur l'indépendance des notations. A ce propos, nous observons que la communauté scientifique formée principalement par les chercheurs en économie et en sciences de gestion est sollicitée dans un double souci d'efficacité et de légitimité : les chercheurs peuvent suggérer des améliorations dans le processus de notation ; ils apportent également une caution scientifique à ce processus.
- - principe de transparence : il s'agit pour l'agence d'être la plus transparente possible quant au modèle employé. En effet, tout acteur peut raisonnablement se demander en quoi le modèle de notation est crédible, légitime. Les modèles reposent le plus souvent sur une approche, des référentiels, des outils de collecte d'information qu'il convient d'explicitier et de rendre légitime. De nombreuses agences appuient leur modèle sur des référentiels opposables qu'elles jugent légitimes et universelles. Ces référentiels sont fournis par des organismes internationaux tels que l'OCDE, l'ONU, l'OIT. Cependant, là encore, devant la multiplicité de ces référentiels, nous pouvons nous interroger quant à la légitimité des référentiels choisis par l'agence. D'autres agences se distinguent en asseyant leur légitimité sur leur bonne connaissance du monde des entreprises et de la RSE. En outre, la robustesse du modèle doit permettre d'anticiper que si l'agence remplace un de ses analystes, son remplaçant aboutira à la même note. La légitimité du modèle est donc à construire de même que la légitimité des informations collectées, et ceci d'autant plus que les agences utilisent en grande majorité des informations fournies par les entreprises notées ce qui pose la question de la fiabilité et de la vérifiabilité de ces informations. A cette question, les agences répondent en indiquant qu'elles vérifient leurs informations auprès des différentes parties prenantes de l'organisation ;
- - principe de professionnalisme : au-delà de l'outil d'analyse, est-ce que ceux qui l'utilisent sont légitimes ? ont-ils la compétence nécessaire pour évaluer les domaines de la RSE ? Cette compétence est-elle avant tout fondée sur leur formation universitaire ou sur leur expérience ? Concernant la notation déclarative, nous pouvons plus particulièrement nous demander comment un analyste qui passe en moyenne 5 à 7 jours sur chaque entreprise notée, en s'appuyant essentiellement sur de l'information publique, peut faire un travail crédible ? Quelle est sa légitimité ?

### **2.3. Une légitimité systémique en re-construction**

Les agences de notation sociétales participent à la construction de la légitimité d'un grand nombre d'acteurs ; ces légitimités sont enchevêtrées autour de celle de l'agence de notation, ce qui nous conduit à parler de légitimité systémique, autrement dit d'une légitimité qui touche l'ensemble du champ organisationnel de la notation sociétale. Notons que l'agence

sociétale constitue le pivot de ce système : si elle disparaît ou si la note qu'elle émet est contredite par les faits, l'ensemble du système peut s'écrouler. L'analogie avec les cabinets d'audit est ici éclairante : la chute d'Andersen a considérablement fragilisé la profession, mais aussi les entreprises.

En s'appuyant sur le cas français, cette légitimité systémique nous apparaît contextualisée historiquement. En effet, nous pouvons distinguer une première période allant de 1997 à 2002 et durant laquelle une seule agence de notation sociétale avait le quasi-monopole de son métier, et une seconde période allant de 2003 à 2005 et durant laquelle, d'autres agences ainsi que des cellules dédiées à l'analyse sociétale dans les sociétés de gestion sont apparues.

Au cours de la première période, les entreprises et les gérants n'avaient que peu d'occasion de remettre en question les notes diffusées par les agences d'autant plus qu'ils en tiraient une grande utilité. La mesure suffisait presque à légitimer les agences. Aujourd'hui, les gérants et les entreprises peuvent mettre en concurrence les agences et comparer leurs évaluations, de même que les gérants peuvent comparer leurs propres analyses à celles des agences. Dans ces conditions, les agences de notation doivent renforcer leur légitimité. Elles sont confrontées à un défi démultiplié : asseoir leur légitimité par rapport aux entreprises clientes de la notation sollicitée, par rapport aux gérants de portefeuille, par rapport à d'autres agences de notation, financières et extra-financières, voire par rapport à la communauté scientifique. Ici, l'obtention de la légitimité conditionne la survie des agences car c'est le seul moyen pour elles d'obtenir de l'information. Conscientes de ce besoin accru de légitimité, 16 agences de notation sociétales rassemblées au sein de l'AICSRR ont créé une norme certifiant la qualité de leur travail d'analyse, la norme CSRR-QS 0. Cette norme, créée en novembre 2003 et soutenue par la Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales de la Commission Européenne, est ainsi destinée à favoriser la confiance dans les organismes de notations sociétales.

Dans leur quête de légitimité, les agences sont amenées à repenser leur rôle. Deux attitudes s'offrent à elles : devenir de simples transmetteurs passifs, consolidateurs du champ dominant ou devenir des acteurs transformant le champ par une infusion des valeurs que peuvent exprimer des pensées minoritaires. Toute la question est de savoir si les agences veulent conserver un statut d'observateur critique et rester des entrepreneurs institutionnels. Les agences doivent pour cela trouver un compromis entre les logiques véhiculées par les différents mondes sociaux de la notation sociétale : la logique marchande du monde de la finance et du monde des entreprises, autrement dit la logique des clients des agences, et la logique éthique du monde des attentes de la société. A ce titre, les agences nous semblent avoir un rôle important à jouer dans la reconstruction du champ de la notation sociétale.

### **3. LA TENSION SUBJECTIVITE/OBJECTIVITE/LEGITIMITE : APPLICATION AU DOMAINE DE LA GOUVERNANCE**

La légitimité de l'agence de notation sociétale n'est pas donnée, il faut la construire, la maintenir, voire la réparer. Nous tentons de mettre en évidence les principaux processus mis en œuvre pour ce faire.

#### **3.1. Méthodologie et terrain**

Le caractère émergent du champ nous a incités à adopter une méthodologie innovante : la démarche idéal-typique. En choisissant comme « terrain d'application » la gouvernance, nous

nous sommes attaqués à un domaine dont le statut vis-à-vis de la RSE reste problématique et nous semble d'autant plus riche d'enseignements.

### **3.1.1. Méthodologie : une démarche idéal-typique**

Les agences de notation européennes étant peu nombreuses, il nous fallait trouver un moyen de restituer toute la richesse du matériau que nous avons recueilli dans des relations de grande confiance sans risquer des problèmes de confidentialité. C'est pourquoi nous avons eu recours à la méthode idéal-typique<sup>8</sup>, issue des travaux de Weber.

Nous empruntons à D. Schnapper (1999) la présentation de cette méthode. « Le type idéal est un tableau simplifié et schématisé de l'objet de recherche [...] ; ce n'est pas une description de la réalité, mais un instrument pour la comprendre, un système pensé de relations abstraites, un tableau « pensé ». (p. 15) » « On obtient un type idéal en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits ou pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène. On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie (p. 16) ».

L'objectif est de « substituer à l'incohérence [...] des images intellectuelles, des relations intelligibles ou, en d'autres termes, de remplacer la diversité et la confusion du réel par un ensemble intelligible, cohérent et rationnel. (pp. 2-3) ». Notons que « l'analyse typologique ne se réduit pas [...] à une simple description ordonnée [...]. Elle repose sur une interprétation de la réalité. (p. 26) ». Par ailleurs, elle est « un moment d'une démarche, destiné à être dépassé. C'est alors un instrument utile qui nourrit une interrogation que l'enquête et la critique des enquêtes et de leurs résultats renouvellent. (p. 104) ».

C'est cette démarche que nous tentons à présent de mettre en œuvre en présentant les modes de fonctionnement de trois agences types (A, B et C) qui, certes, empruntent certains des traits des agences réellement observées, mais en les recombinaient entre eux et avec des traits imaginaires. Le mode de lecture de la réalité est ici le processus de construction d'une légitimité et la tension qu'il suppose entre objectivité et subjectivité.

### **3.1.2. « Terrain d'application » : le domaine gouvernance**

Les agences de notation sociétale éclatent la notation en plusieurs domaines (par exemple chez Vigeo : ressources humaines, environnement, clients et fournisseurs, droits de l'homme, implication dans la communauté et gouvernance d'entreprise, chez BMJRatings : environnement, ressources humaines, société civile, achats/sous-traitance, clients, actionnaires). Nous avons choisi de nous pencher sur la notation du domaine gouvernance pour de multiples raisons. La première est notre connaissance de ce champ, connaissance qui nous fait défaut lorsqu'il s'agit par exemple d'environnement, de droits de l'homme ou de relations humaines dans l'entreprise. Mais il existe des raisons plus fondamentales, d'ordre théorique. En premier lieu, le champ de la gouvernance, en basculant d'une logique actionnariale à une logique partenariale, croise désormais celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais selon des modalités mal arrêtées : constitue-t-il un domaine parmi d'autres de RSE ou bien conditionne-t-il l'ensemble de la RSE ? En second lieu, les agences de notation financière ont récemment étendu leur activité à la notation de la gouvernance : les

---

<sup>8</sup> Un grand merci à Denis Dupré qui, au cours d'une conversation à bâtons rompus sur notre projet de recherche, nous a suggéré d'écrire des histoires.

agences de notation sociétale ont donc à apporter une preuve supplémentaire de leur légitimité dans ce domaine face à des organisations concurrentes.

### **3.2. Les modes de légitimation extrêmes : le cas des agences A et C**

Le processus de notation tend à osciller entre deux extrêmes : certaines agences clament haut et fort la dimension subjective de leur démarche pour construire leur légitimité tandis que d'autres affichent dans le même but leur volonté d'objectivité. La stratégie de légitimation mobilise différents leviers : entre autres mode de gouvernance, compétence des dirigeants et des équipes d'analystes, méthodologie de la notation et éventuelle conformité à des référentiels internationaux.

#### **3.2.1. L'agence A ou l'empire de la subjectivité**

L'agence A pratique exclusivement la notation sollicitée. Son capital est détenu par des ONG et des syndicats. Elle s'appuie dans son activité sur des personnes qui ont une solide expérience managériale acquise dans diverses organisations (au moins dix ans d'expérience professionnelle) et qui ont témoigné au cours de leur carrière d'un engagement fort sur les questions de société. C'est un élément que l'agence A valorise très fortement dans sa communication qui par ailleurs met très fortement l'accent sur les valeurs.

Le processus de notation lui-même est précédé par une démarche de filtrage qui vise à exclure certaines entreprises ; les critères d'exclusion peuvent aussi bien concerner des secteurs d'activité controversés tels que le tabac, l'armement, l'alcool, la pornographie, le nucléaire, etc. que des pratiques jugées non responsables telles que le travail des enfants, les tests sur les animaux, l'utilisation de pesticides. La grille de notation qui est appliquée sur les entreprises ayant passé l'étape de filtrage est extrêmement simplifiée ; elle comprend moins d'une dizaine de critères. Le travail conserve un caractère artisanal ; la qualité des analyses fournies par l'agence A au terme desquelles une opinion est émise (le dirigeant tient beaucoup à ce terme) est unanimement reconnue par les gérants de portefeuille. Le mode de travail « sur-mesure » et les compétences de l'équipe permettent également de couvrir d'autres types d'organisation que les entreprises classiques : l'agence note ainsi des associations, des collectivités territoriales...

Pour cette agence, la qualité de l'engagement vis-à-vis de la RSE est conditionnée par la qualité de la gouvernance. Cette qualité se juge au degré de confiance qui peut être accordée au management dans sa capacité à diriger l'entreprises dans l'intérêt de ses parties prenantes.

#### **3.2.2. L'agence C ou la dictature de l'objectivité**

L'agence C pratique exclusivement la notation déclarative. La majorité de son capital est détenue par une agence de notation financière. L'agence C emploie une équipe de jeunes analystes, généralement formés dans des écoles de commerce et recrutés pour leur compétence dans le domaine de l'analyse financière. Pour beaucoup, il s'agit d'un premier poste. Ils travaillent de manière très autonome et n'ont pas véritablement de superviseurs.

Ils utilisent pour la notation une grille extrêmement détaillée (cinq critères par domaine déclinés chacun en moyenne en dix sous-critères). Les dirigeants de l'agence C ne cachent pas qu'ils ont construit leur grille en se calquant sur les schémas cognitifs des gérants de portefeuille dont la plupart semblent valoriser la quantification et les modèles mathématiques.

Dans le domaine de la gouvernance, la grille a été construite par l'un des analystes en se référant à divers codes de gouvernance (OECD Principles of corporate governance (2004) ; UK Combined code on corporate governance (2003), Rapport Bouton...). Sur le critère fonctionnement du conseil d'administration, on trouve ainsi des sous-critères relatifs à l'existence et à l'indépendance d'un comité de nomination, à l'indépendance et au rythme de renouvellement des administrateurs, leur degré de participation aux réunions du conseil d'administration...

Les analystes utilisent pour chacun des sous-critères une échelle de notation à 5 points : 0, 1, 2, 3, 4. La note finale est obtenue en calculant la moyenne arithmétique des sous-critères à l'intérieur de chacun des critères, puis la moyenne arithmétique des cinq critères. Les différentes notes sont par ailleurs exploitées pour une analyse comparée de l'exposition aux risques des entreprises analysées. Les analystes utilisent pour la rédaction du rapport de synthèse un logiciel qui leur fournit des commentaires prêts à l'emploi en fonction des situations rencontrées. Les gérants de portefeuille reçoivent en conséquence à l'issue du processus de notation un dossier très standardisé qui est censé faciliter les comparaisons (en réalité beaucoup de ces clients se contentent de ressaisir les notes élémentaires sur un fichier Excel pour les agréger ensuite en fonction d'un algorithme qui leur est propre.

### **3.3. Une tentative d'intégration : le cas de l'agence B**

L'agence B pratique la notation déclarative et la notation sollicitée. Nous nous contenterons ici de décrire le processus de notation déclarative.

La répartition du capital a été soigneusement étudiée pour assurer une représentation équilibrée des différentes parties prenantes, représentation qui exclut cependant les entreprises notées. L'équipe dirigeante, assistée par son directeur scientifique et par une équipe d'universitaires, s'est livrée à un travail d'explicitation des valeurs qui lui semblent essentielles dans chacun des domaines entrant dans sa définition de la RSE et en particulier dans le domaine de la gouvernance. Le référentiel ainsi défini et sa déclinaison en critères sont communs aux deux modes de notation ; le dirigeant de cette agence a d'ailleurs déclaré que pour lui, « il n'y a qu'une seule analyse qui doit avoir la même méthodologie, qu'elle soit achetée par des investisseurs ou par des émetteurs ».

L'équipe de la notation déclarative est composée de diplômés issus de formations assez diversifiées : il y a des ingénieurs, des juristes, des gestionnaires, des littéraires. Leur engagement sur les questions de société et un minimum de trois ans d'expérience en entreprise, si possible à des fonctions opérationnelles, constituent des critères déterminants de leur recrutement. La formation initiale à la notation a été organisée en interne par l'agence et a été animée conjointement par le responsable de l'équipe et par des universitaires. Cette formation est renouvelée périodiquement pour tenir compte des évolutions et pour répondre aux questions qui apparaissent en cours de mission. Ce dispositif de formation figure parmi les moyens mis en œuvre pour s'assurer de la cohérence de la notation par rapport au référentiel de valeurs et de l'homogénéité de la notation au sein des analystes.

La grille de notation est assez détaillée, ceci afin de permettre des gains de productivité et aussi favoriser l'homogénéité des notations : il y a ainsi 20 critères à noter dans le domaine de la gouvernance (quatre critères détaillés chacun en moyenne en cinq sous-critères). Les responsables sont cependant conscients du danger qu'il y a à agréger un nombre très important de notes sur des critères qui ne sont pas forcément commensurables : le risque est d'obtenir des notes moyennes peu discriminantes (les enseignants, lorsqu'ils évaluent la performance d'un élève, connaissent bien ce biais). Ils ont donc mis en place plusieurs

dispositifs pour résoudre cette difficulté. L'échelle de notation n'est pas linéaire ; elle comprend cinq points : 10 000, 1 000, 100, 10, 1. Le dispositif d'agrégation utilise les apports de l'analyse multicritère inspirée de la méthode Electre. Ce dispositif d'objectivation systématique est complété par plusieurs dispositifs qui d'une part permettent de s'assurer d'une certaine homogénéité dans la notation, d'autre part reconnaissent à la subjectivité un rôle à ne pas négliger. Ainsi les analystes sont invités à comparer de manière systématique la note intuitive qu'ils donneraient sur chaque critère avec la note issue de la procédure d'agrégation des notes élémentaires de chacun des sous-critères : les écarts éventuels sont argumentés et la note « mécanique » peut être éventuellement « tordue », sous le contrôle bien sûr du responsable de service. Par ailleurs, les analystes tournent sur les dossiers ; la notation de chaque entreprise est débattue chaque semaine en présence de tous les analystes et de leur responsable ; ce dernier revoit personnellement chaque dossier ; enfin un échantillon de dossiers pris au hasard fait régulièrement l'objet d'une double notation. Dernier dispositif de « bouclage », chaque analyste doit personnellement au cours d'une année rencontrer une proportion définie de ses interlocuteurs, de manière à garder le contact avec le « terrain ».

Une grande importance est donnée au dispositif de restitution et de valorisation de l'information. Comme dans le cas de l'agence C, les analystes disposent d'un logiciel qui leur fournit des commentaires standards, mais ils sont invités à compléter ces éléments par un commentaire personnel pour chacun des critères et pour l'ensemble du domaine. Les clients reçoivent donc un dossier qui, tout en étant standardisé pour faciliter les comparaisons d'une entreprise à l'autre, leur restitue des informations spécifiques auxquelles ils attachent un grand prix.

En dehors de la notation proprement dite, l'agence édite trimestriellement un guide des bonnes pratiques repérées par les analystes au cours du processus de notation ; c'est aussi une autre façon de valoriser leur travail qui, sans le contact en face-à-face avec les entreprises et sans ce dernier dispositif, risquerait de présenter un caractère très « taylorien ».

Par ailleurs, cette agence a proposé récemment à un de ses clients un produit innovant : une réflexion prospective sur ce que sera l'activité d'une entreprise dans vingt ans avec construction de deux scénarios contrastés (scénario du pire et scénario idéal).

### **3.4. L'enjeu : construire une légitimité cohérente avec un système de valeurs**

Dans le cas de l'agence A, la référence aux valeurs est mise en avant ; ces valeurs sont supposées communes à l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'agence, mais aucun dispositif ne permet de s'assurer que c'est effectivement le cas. Par ailleurs, le chaînage entre les valeurs d'une part et la méthodologie d'autre part reste implicite. Faute d'explicitation et d'objectivation, il est difficile d'argumenter la note vis-à-vis du client et le risque est grand d'un manque d'homogénéité dans le temps et entre les entreprises. La rédaction du rapport est très consommatrice de temps et les possibilités de capitalisation d'une mission à l'autre et entre les analystes sont limitées. L'agence A s'inscrit dans une logique militante qui, revendique à juste titre la subjectivité de toute analyse, mais ne se donne pas les moyens de la maîtriser.

L'agence C semble avoir complètement déconnecté son analyse de toute référence à des valeurs au risque d'une incohérence majeure avec les fondements de la RSE. Le problème est particulièrement visible dans le domaine de la gouvernance, car les codes de gouvernance reposent pour leur écrasante majorité sur une approche disciplinaire et actionnaire<sup>9</sup> : l'objectif est de discipliner les dirigeants de façon à aligner leurs intérêts sur ceux des

---

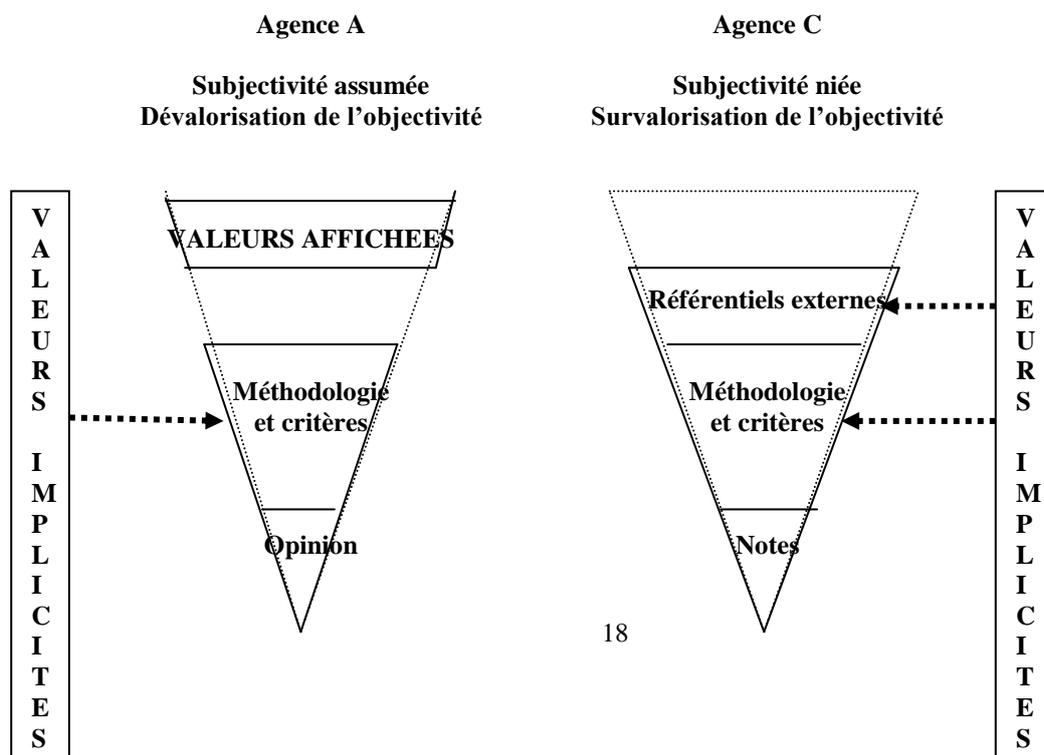
<sup>9</sup> Pour une analyse plus détaillée, cf. Wirtz (2005).

actionnaires et à maximiser la création de valeur actionnariale. L'hypothèse sous-jacente (nourrie par la théorie économique néo-classique) est la suivante : la meilleure manière de maximiser la richesse de l'ensemble des parties prenantes est de maximiser la richesse des actionnaires. Cette hypothèse rarement explicitée a été exprimée clairement par l'économiste néo-classique Milton Friedman de la manière suivante : la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits. Il y a donc contradiction entre la philosophie qui sous-tend le concept RSE (prise en compte les intérêts différenciés des multiples parties prenantes) et la philosophie qui sous-tend la construction de la grille d'analyse dans le domaine de la gouvernance (focalisation sur la seule protection des actionnaires).

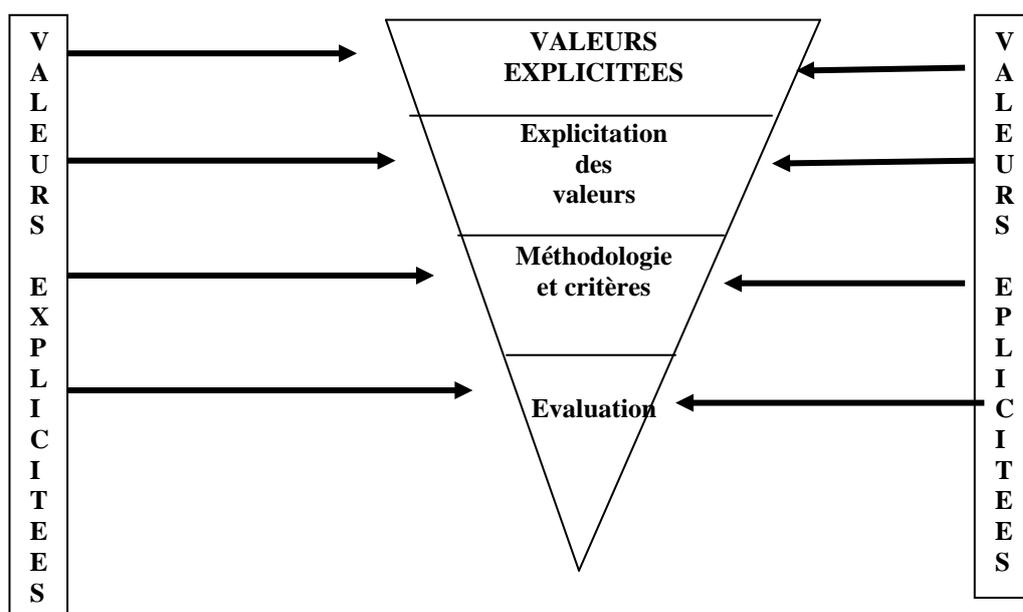
L'agence C s'inscrit donc dans une logique de conformité aux attentes supposées de ses clients, en adoptant une approche délibérément marchande. Dans cette perspective, la référence à la subjectivité et aux valeurs est systématiquement évitée, car elle semble aux dirigeants de nature à compromettre leur légitimité. Pourtant, une subjectivité non maîtrisée parce que déniée est à l'œuvre à chacune des étapes du processus : pourquoi choisir tel ou tel référentiel de gouvernance ; lorsque les critères ne sont pas convergents entre les différents référentiels utilisés a posteriori pour rendre les critères opposables, quel critère retenir ; pourquoi utiliser une échelle de notation linéaire ; pourquoi calculer une moyenne arithmétique ? Aucune de ces questions n'a vraiment été explorée. L'agence C peut être vue comme un « consolidateur » du champ couvert par la notation sociétale.

L'agence B tente un compromis entre ces deux approches extrêmes, en se mettant à l'écoute des attentes de la société. Elle se donne les moyens de maîtriser la subjectivité inhérente à toute action humaine. Elle se place dans une démarche prospective qui lui permet de percevoir d'ores et déjà l'évolution des attentes de ses clients. Les sociétés de gestion renforcent massivement leurs équipes d'analystes internes, font des comparaisons entre les prestations des différentes agences (puisque la part de ceux qui font appel à deux agences au moins ne cesse de croître) et deviennent plus critiques. Par ailleurs le profil des gérants évolue ; la question éthique de subsidiaire devient pour nombre d'entre eux centrale, sous la pression de ceux qui leur confient leurs fonds dont les attentes elles aussi évoluent. L'agence B veut donc se donner un rôle moteur, ou en d'autres termes veut jouer son rôle d'entrepreneur au plein sens du terme. La figure 2 ci-après propose une synthèse de cette analyse.

**Figure 2**  
**Les modes de légitimation**



**Agence B**  
**Tension assumée**  
**entre subjectivité et objectivité**



### **Conclusion : les apports et limites de la recherche**

Les limites de cette recherche tiennent principalement à son caractère exploratoire. Pour le moment, nous n'avons rencontré que les acteurs opérant au sein des agences de notation sociale. Nous prévoyons dans les prochains mois de rencontrer les clients de ces agences.

En dépit de cette incomplétude, ce travail apporte une compréhension plus fine de certains des enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise et plus spécifiquement du fonctionnement des agences de notation sociale. En quittant la posture de l'observateur distancié et en menant de nombreux entretiens *in situ* avec les acteurs de la notation sociale en France, nous avons pu observer que l'apparente l'homogénéisation des dispositifs organisationnels dédiés à la notation sociale laisse en fait la place à une variété à priori insoupçonnée. En ce sens, notre travail, dans une mesure évidemment infiniment plus modeste, fait pendant au travail de F. Déjean (2004) sur les gérants de fonds éthiques et actualise la passionnante étude qu'elle avait menée avec d'autres auteurs à propos de l'ARESE (Déjean, Gond et Leca, 2004). Il montre que depuis 2002, date à laquelle l'étude précitée a été menée, la légitimation des agences de notation sociale par la mesure ne suffit plus.

Notre recherche met aussi en évidence la pertinence de l'analyse néo-institutionnelle et ses apports par rapport à une analyse traditionnelle en termes d'efficience ; le concept de

légitimité et la notion de champ organisationnel s'avèrent des outils utiles pour rendre compte d'une réalité en mouvement. Elle fournit à cette analyse néo-institutionnelle une illustration concrète et peut donc à ce titre être utilisée dans le cadre d'un enseignement sur les théories des organisations.

Elle ouvre enfin, à notre avis, une nouvelle façon d'aborder le processus de légitimation. Une légitimité construite exclusivement sur la dimension objective ou sur la dimension subjective nous semble extrêmement fragile ; il nous semble nécessaire qu'elle s'inscrive dans une tension dynamique entre ces deux dimensions et que les valeurs de référence soient clairement explicitées. En ce sens, notre article ouvre des pistes de réflexion aux acteurs des agences de notation sociétale qui pourraient leur permettre d'accroître simultanément leur légitimité et leur efficacité, sans perdre leur âme.

## Bibliographie

- Brunsson N. (1985), *The irrational organization*, Chichester John Wiley and sons
- Brunsson N. (1989), *The organization of hypocrisy*, Chichester John Wiley and sons
- Buisson M.L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle pour faire face à la complexification de l'environnement », *Revue Management et Avenir*, n°6, p 147-164.
- Déjean F. (2002), « L'investissement socialement responsable, une revue de la littérature », *XXIIIème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse, 16-17 mai.
- Déjean F. (2004), *Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable, les stratégies de légitimation des sociétés de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX – Dauphine.
- Déjean F., Gond P. et Leca B. (2004), « Measuring the unmeasured : An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human relations*, vol. 57 (6), pp. 741-764.
- DiMaggio P.J. (1988), Interest and agency in institutional theory, in L. Zucker (Ed), *Institutional patterns and organizations : culture and environments*, Cambridge, 3-21.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Huault I. (2002), PaulDiMaggio, Walter W.Powell : des organisations en quête de légitimité”, dans *Les grands auteurs en management*, Charreire S. et Huault I., Editions EMS.
- Huault I. (2004), *Institutions et gestion*, Vuibert.
- Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 111, pp. 12-36.
- Laufer R. (2000), « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. coord., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert.
- Louche C, Gond J.-P et Ventresca M. (2005), « Legitimizing social rating organizations: on the role of objects in the micro-processes of SRI legitimacy-building in Europe », *Sixteenth annual Meeting of the International Association for Business and Society*.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Moscovici S. (1978), *Psychologie des minorités actives*, Puf.
- Novethic (imprimé en décembre 2005), « Agences de notation », <http://novethic.fr/novethic>
- ORSE (2005), Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale, juin, <http://www.orse.org>

Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p. 145-179.

Quairel F. (2004), « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 10, vol. 1, juin, pp. 7-36.

Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions Eska.

Sainsaulieu R. (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

Schnapper D. (1999), *La compréhension sociologique, démarche de l'analyse typologique*, Presses Universitaires de France, collection « Le lien social ».

Weber M. (1978), *Economy and society*, Berkeley : University of California Press.

Selznick P.K. (1957), *Leadership in administration*, Evanston, Row, Peterson and Co.

Wirtz P. (2005), « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 1, pp. 141-159.

Sitographie

<http://www.novethic.fr>

<http://www.orse.org>