

**Courant de pensée**  
 Un professeur s'érige contre les business plans  
 Page 3

**L'observatoire**

**Choisir un MBA**

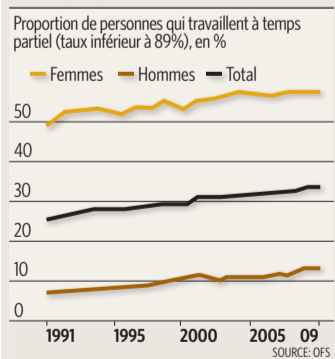
● Comment trouver le Master of business administration (MBA) le plus adapté à ses besoins? Le QS World MBA Tour, qui s'arrête à Genève le jeudi 9 mars, offre l'occasion de rencontrer les directeurs d'admissions de prestigieuses écoles internationales. L'EDHEC Business School, ESCP Europe, HEC Paris, SDA Bocconi et l'Université de Saint-Gall figurent parmi les 25 institutions présentes à l'Hôtel des Bergues. La foire commence à 17h par un séminaire sur les stratégies d'admission dans les business schools. Un autre atelier est organisé sur le thème du GMAT, test réclamé à l'entrée de nombreuses écoles. L'organisation QS, à l'origine de cette tournée mondiale des MBA, met au concours diverses bourses pour les participants. Prix: 10 francs sur place. Plus d'informations sur [www.tompmba.com/mba-tour/genève](http://www.tompmba.com/mba-tour/genève) (LT)

**Rejet des quotas féminins**

● Après l'Allemagne, le Royaume-Uni débat de l'opportunité de quotas féminins au sein des conseils d'administration, suite à la publication la semaine dernière d'un rapport commandé par le gouvernement sur la question. L'auteur du document, Lord Davies, a rejeté l'idée d'un contingent féminin tout en qualifiant de «crise» la faible présence des femmes à la tête des entreprises britanniques. L'ex-secrétaire d'Etat au Commerce préconise plutôt une série «d'objectifs volontaires» pour les 100 premières sociétés du pays. Celles-ci devraient doubler leur nombre d'administratrices, dont la part est estimée aujourd'hui à 12,5%. Il avertit qu'il s'agit là «d'une dernière chance» à saisir avant l'imposition de quotas. (G. S.)

**Le chiffre**

**Temps partiel en hausse**



Depuis 1991, le travail à temps partiel a progressé dans la population active occupée, aussi bien chez les femmes que chez les hommes, selon l'Office fédéral de la statistique. Le travail à temps partiel reste néanmoins «une caractéristique de la vie professionnelle» des Suissesses. Plus de la moitié d'entre elles ont un emploi à temps partiel, contre seulement un homme sur huit. (LT)

# Le bien-être des employés passé au crible des agences de notation

**Ethique** Des fonds d'investissement demandent d'évaluer les conditions de travail

Marie Maurisse

Comment pousser les firmes à prendre en compte le bien-être de leurs salariés? Dans son dernier ouvrage sur les «risques psychosociaux», Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil, met beaucoup d'espoir dans les agences de notation. Pas celles financières, traditionnelles, mais celles «extra-financières» qui se préoccupent aussi des conditions de travail. «Les notations fournies par ces agences ont un fort impact sur l'image des sociétés. Elles constituent donc une source de pression pour les entreprises», espère-t-elle.

Depuis quelques années, ces organismes spécialisés ont en effet ajouté des critères sociaux à leurs évaluations, en plus d'autres variables, comme celles environnementales. «Nous disposons de plus de 250 indicateurs pour analyser une entreprise. Dans le domaine des ressources humaines, nous évaluons par exemple le comportement de l'entreprise vis-à-vis de la promotion du dialogue social et de la participation des salariés, la gestion des restructurations, le respect et l'aménagement du temps de travail, etc.», détaille Anita Legrand, porte-parole du groupe européen Vigeo.

**80% des cadres considèrent que c'est un bon indicateur de la qualité de leur management**

Les premières sociétés d'audit extra-financier sont nées pour répondre à la demande croissante des fonds d'investissement socialement responsables (ISR), qui ré-



clamaient des garanties éthiques avant de placer leur capital.

Certes, la notation financière continue à exercer une grande influence sur les marchés, malgré les critiques qu'elle a essuyées pendant la crise. Les fonds d'investissement traditionnels représentent encore 92% des actifs sous gestion en Europe. Mais le secteur des investissements responsables gagne du terrain. «Avec près de 5000 milliards d'euros d'actifs sous gestion, le marché européen de l'ISR a presque doublé depuis 2008», indique la dernière étude de l'institut Eurosif.

Il existe désormais plusieurs indices de responsabilité sociale, comme le «Footsie for good» à Londres ou le «Dow Jones Sustainability Indexes» aux Etats-Unis, où le secteur est bien plus développé qu'en Europe.

En Suisse, le marché était de 23 milliards d'euros en 2009, soit environ 4% du total des actifs, selon les estimations d'Eurosif. Le pays peut se targuer d'avoir eu les premières agences de notation extra-financière d'Europe, comme Inrate, fondée en 1990.

L'une de ses concurrentes, Asset4 (rachetée par Thomson Reuters en 2009), évalue les qualités managériales, sociales et environnementales d'environ 3500 entreprises et diffuse cette information à 60 clients (banques et fonds de pension). «Nous analysons la sécurité de leurs employés, le nombre de congés maladie et sommes en train de développer avec l'Université Harvard un indicateur sur le respect des droits humains», explique Henrik Steffensen, vice-président du secteur marketing et développement commercial du groupe.

Pour ce spécialiste, la notation extra-financière est devenue incontournable. «Selon une étude menée par l'institut McKinsey, 80% des chefs d'entreprise considèrent que cette notation est un bon indicateur de la qualité de leur management. Comme eux, je crois qu'elle peut influencer leurs performances sur le long terme et améliorer leur compétitivité.»

Les entreprises notées sont-elles convaincues? C'est «certainement un outil utilisé par toute une série d'investisseurs», estime Joseph Santoro, trésorier et responsable des relations avec les investisseurs chez Bobst, société évaluée par Inrate. Mais c'est avant tout «une information complémentaire», ajoute-t-il.

Olivier Millet, président du directoire d'OFI Private Equity, une société française d'investissement, a fait appel l'année dernière à une agence de notation afin d'évaluer les entreprises desquelles il est actionnaire majoritaire. «Les résultats ont montré l'évolution du terrain social de ces entreprises, dit-il. Dans les restaurants Léon de Bruxelles, par exemple, le turnover des employés a diminué de 70% en huit ans grâce à l'amélioration du recrutement, de la formation, des conditions de travail et de la rémunération des salariés. La note a permis de valider cette mécanique. En plus, ces progrès ont amélioré les résultats des restaurants et la performance financière de l'entreprise.»

Léon de Bruxelles est un bon élève. A-t-il eu A+ ou 20 sur 20? Le système de notation n'est pas uniformisé. «Certaines agences ont retenu un format proche des notations financières (A+, B), explique Dominique Blanc, responsable de la recherche ISR chez Novethic. D'autres ont un format différent (-2, +2 pour Vigeo). Cela dit, toutes les notes restent confidentielles: les agences vivent de leurs analyses, financées par les fonds d'investissement ou les entreprises elles-mêmes, qui n'ont pas toujours intérêt à rendre les résultats publics.

La pression de ces agences reste donc toute relative. D'autant que la crédibilité de leurs notations soulève quelques interrogations. Par exemple, Vigeo finance ses évaluations en vendant du consulting. Même si ces activités s'effectuent dans deux sociétés distinctes, il pourrait y avoir un risque de conflit d'intérêts.

Par ailleurs, le secteur manque encore de moyens. Cela explique pourquoi les agences vont rarement sur le terrain et notent les entreprises en fonction des documents fournis par celles-ci. «Nous aimerions aller nous entretenir avec les salariés, mais nous ne le faisons que dans 20% des cas, car c'est bien trop coûteux», affirme Emmanuel De La Ville, fondateur de l'agence indépendante Ethifinance.

Chez BJM Ratings, «nous notons régulièrement les mêmes entreprises, comme Veolia ou Eiffage», raconte Michel Vital-Aet, un responsable. L'analyse se fait d'abord sur document, puis nous allons sur place nous entretenir avec les cadres et les responsables syndicaux. En moyenne, cela dure de trois à cinq mois. Pour un grand groupe industriel, cela coûte environ 120 000 euros.»

**La crédibilité de ces notes soulève quelques interrogations**

Comment évaluer le bien-être des salariés sans les interroger directement? La procédure est complexe, comme l'explique la consultante Bénédicte Haubold: «Les agences de notation extra-financière font de plus en plus appel à notre société de conseils, car elles se rendent compte qu'elles ont des outils limités pour appréhender le risque humain dans une entreprise. La plupart se contentent d'indicateurs statistiques comme le taux d'absentéisme, qui est largement insuffisant pour repérer des conflits au sein d'une équipe ou des problèmes de stress. Elles s'adressent donc à nous pour approfondir la question avec le client.»

Dans un marché encore jeune, les procédés sont en perpétuelle évolution. «L'ISR n'influence pas les marchés financiers: une entreprise avec une note dégradée ne voit pas encore sa valorisation boursière évoluer, remarque Dominique Blanc. Je crois qu'il faut être indulgent avec ces agences, car elles sont en train de construire une notation à partir de données des entreprises de qualité très inégale et sans que les investisseurs soient forcément prêts à payer, au prix de la notation financière, une analyse extra-financière encore beaucoup plus complexe à obtenir.»

**\* Les risques psychosociaux.** Analyser et prévenir les risques humains, Bénédicte Haubold. Editions d'Organisations, Décembre 2010

## Trucs et astuces pour les femmes en quête d'un travail

**Emploi** L'association Pacte propose des rencontres matinales, deux fois par mois, dans un café genevois

«Les hommes postulent aux offres d'emploi dès que la moitié des critères leur correspondent. Les femmes hésitent encore quand 80% du profil concorde. Il faut arrêter de vous dévaloriser!» Des encouragements, des conseils et des bons plans. Françoise Piron, directrice de l'association Pacte, en prodigue à chaque participante. Ce sont des femmes, souvent très qualifiées, à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation.

Après le succès de Lausanne, l'association Pacte a lancé ses traditionnels cafés-emploi à Genève. Françoise Piron, ou sa collègue Isabelle Flouck, accueille toutes les femmes intéressées - parfois

aussi les hommes - deux fois par mois au bistrot des Cinq Portes aux Pâquis\*. «En général, on essaie d'être entre 10 et 15, précise Françoise Piron. Mais ça dépend des thèmes. Si l'intitulé de la rencontre porte sur le CV ou le réseautage, ça attire plus de monde!»

**Ambiance chaleureuse**

Le dernier rendez-vous était consacré aux «règles de communication» entre hommes et femmes. Elles n'étaient que six participantes, à discuter autour d'un café et d'un croissant. L'ambiance était intime et chaleureuse. Elles n'ont pas tardé à raconter les tensions subies au travail. «Derrière des remarques agressives, il y a toujours

des craintes. Avait-il peur que vous lui preniez sa place?», interroge la directrice, ancienne déléguée à l'égalité de l'EPFL. Mais la discussion déborde rapidement sur la question des entretiens d'embauche. L'occasion pour Françoise Piron de partager encore quelques conseils: «Si vous n'êtes pas retenue après un entretien, rappelez et demandez vos points faibles, pour mieux préparer le prochain.»

**Sandrine Hochstrasser**

\* Prochains cafés-emploi à Genève: 10 mars: Façonner son job idéal 24 mars: Réseauter, un état d'esprit 07 avril: Trucs et astuces d'un bon dossier.