

LA RSE : MYTHE OU REALITE ?

Dans les années 80, les problèmes environnementaux ont fait émerger de nouvelles préoccupations, liées entre autres à la pollution, à la dégradation des ressources énergétiques, à la réduction de la biodiversité, à la nécessité d'introduire une certaine éthique dans l'économie.

Dès lors, de plus en plus d'entreprises ont compris l'importance d'un dialogue avec toutes leurs « parties prenantes » (clients, fournisseurs, collectivités locales, ONG...) et ont donc tenté d'observer, de comprendre et d'agir sur leur impact, l'environnement et sur la communauté dans laquelle elles opèrent.

En France, le terme responsabilité Sociétale des entreprises est utilisé plutôt que responsabilité sociale des entreprises (traduction directe de l'Anglais Corporate Social Responsibility) qui pourrait omettre, dans sa formulation, le pilier environnemental.

La commission de l'union européenne a publié en juillet 2001 un livre vert intitulé « promouvoir un cadre européen pour la R. S. E. » ou elle a donné une définition théorique et pratique de la RSE « en affirmant la responsabilité sociale des entreprises et en contractant de leur propre initiative des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles elles doivent de toutes façons se conformer, les entreprises s'efforcent d'élever le niveau des normes liées au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux ».

Selon la commission de l'Union Européenne « La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales, dans leurs activités et dans leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Donc la définition européenne permet de mettre en valeur les points suivants :

- La RSE couvre les matières sociales et environnementales malgré le terme anglais de corporate social responsibility ;
- La RSE n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie et des opérations commerciales : puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies et opérations ;
- La RSE est un concept volontaire ;
- Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, etc.).

La RSE est la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises, en particulier françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie.

Elle se fonde sur quatre types de critères qui sont liés à ceux du développement durable :

- Critères environnementaux ;
- Critères sociaux ;
- Critères économiques ;
- Critères de gouvernance.

Le développement durable étant un modèle de croissance économique et de développement économique respectueux de l'environnement et social afin d'assurer les besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures.

La RSE se traduit ou devrait se traduire de différentes manières :

- La définition d'une éthique, formalisée dans une charte ;
- La mise en place de programmes de gestion des risques ;
- Une surveillance accrue des principes de sécurité ;
- Une veille, notamment sociétale ;
- Des projets de gestion des connaissances en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétence) ;
- Des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes ;
- Une communication interne et externe.

Pour résumer en termes simples, la RSE suppose que toute entité organisée ayant pour but de produire des biens et des services économiques assume ses actes, leurs conséquences et accepte d'en répondre.

Ainsi il serait légitime d s'interroger sur l'efficacité d'une telle politique reposant sur le volontariat.

La RSE ne serait-elle pas un effet de mode, du marketing, une réponse des milieux d'affaires face à la contestation, une stratégie destinée à éviter de nouvelles régulations publiques, ou bien encore une promesse d'autorégulation de la part des entreprises ?

Au contraire, peut-on réellement croire en un engagement sincère des entreprises pour changer leurs méthodes de production afin de mieux respecter l'environnement ?

Afin de répondre à ces questions, nous exposerons dans une première partie les différents enjeux et les acteurs de la RSE, et dans une seconde partie, nous verrons sa mise en œuvre.

I - Les enjeux et acteurs de la RSE

A - Les rapports entre économies et sociétés

Le mouvement de fond de la RSE entraîne une remise en cause du droit de propriété exclusif des actionnaires et reconnaît la légitimité d'autres parties prenantes qui pèse sur les décisions du management des entreprises. Nous assistons à l'émergence d'une société de « parties prenantes ».

Des pouvoirs nouveaux émanant de groupes économiques (ou non économiques) demandent aux entreprises de prendre en considération les effets que leurs activités et leurs décisions provoquent sur elles ou sur l'ensemble de la société. Plusieurs facteurs ont contribué à alimenter cette réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise et notamment :

- le respect des droits humains
- l'intrusion de la question sociale dans les rapports commerciaux internationaux afin de réguler le marché
- La notion de développement durable défini comme un développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ».

Par ailleurs les organisations ont de nouvelles contraintes. En effet elles sont en pleine mutation ce qui entraîne une détermination imprécise du périmètre des firmes et une plus grande perméabilité entre la firme et son environnement sociétal.

Le développement des firmes en réseaux modifie également le mode d'organisation du fait d'une relation plus étroite avec certaines parties prenantes. Les centres de responsabilité sont diffus mais se retrouvent partout par les multiples liens tissés avec une multitude d'autres acteurs économiques. Certains considèrent que la grande entreprise souffre d'hypertélie c'est-à-dire que son développement exagéré constitue une gêne pour elle-même.

D'autre part, les milieux d'affaires s'interrogent sur l'éthique. Certains mettent l'accent sur la perte de sens de l'action collective et sur le déficit de valeurs dans la société. Le but de

l'entreprise ne serait pas réduit à sa production de valeurs pour ses propriétaires, il serait aussi « de faire le bien ». Ils cherchent donc à adopter volontairement des comportements socialement responsables.

B - La dynamique des acteurs de la société civile et leurs leviers

Hors de l'entreprise, les ONG, les syndicats de salariés et les organisations de consommateurs notamment exercent des pressions constantes qui provoquent des réactions des entreprises.

D'une part, Les ONG et les associations se manifestent de plus en plus souvent auprès des entreprises et dénoncent les effets de la mondialisation libérale dans les domaines sociaux et environnementaux. Leur action peut être directe (pression ou dialogue), indirecte (campagne de dénonciation, incitation au boycott ou à l'achat). Certaines organisations deviennent des partenaires des firmes. L'objectif des entreprises qui s'engagent dans des démarches de dialogue ou de partenariat avec les ONG est de bénéficier d'un avantage compétitif en obtenant une sorte de valorisation tacite de la part d'organisations connues pour la défense de l'environnement ou des droits humains.

Pour certains il y a un risque d'instrumentalisation des ONG par les entreprises et notamment lorsque celles-ci acceptent des financements d'entreprises.

D'autre part, la responsabilité sociale fait partie du champ de préoccupations des syndicats de salariés. La mondialisation a entraîné une diminution du rôle des institutions nationales et un glissement vers l'échelon mondial s'est opéré sans qu'un cadre international soit institué qui traiterait des questions de justice et d'équité.

Enfin, les relations entre consommateurs et entreprises sont marquées par une recherche d'influence réciproque.

« En Europe, 75 % des consommateurs se disent prêts à modifier leur choix de consommation en fonction de critères sociaux ou environnementaux mais les mêmes études révèlent qu'à peine 3 % d'entre eux passent réellement à l'acte ».

Les consommateurs disposent de plusieurs leviers d'action :

- Orienter sa consommation vers des produits ou des entreprises responsables

- Ne pas consommer les produits considérés comme dangereux ou des produits dont le producteur développe des pratiques non conformes aux valeurs sociales et environnementales
- Boycott d'une marque

De plus, l'influence des consommateurs sur les entreprises suppose une amélioration de la transparence des informations diffusées sur les produits ou l'entreprise, des normes ou des labels vérifiés permettant une meilleure régulation du marché.

La pression des consommateurs citoyens n'est pas assez forte pour générer un changement profond et rapide dans la stratégie des entreprises.

C - Y a-t-il des actionnaires socialement responsables ?

Le rôle des actionnaires dans l'adoption de « stratégies socialement responsables » constitue un enjeu important.

Les investisseurs ont de fait le pouvoir de façonner le monde dans lequel nous vivons, ils ont aussi le devoir de prendre en compte, dans leurs décisions, les impacts sociaux et environnementaux de leurs investissements.

Un des leviers importants agissant sur le comportement socialement responsable des entreprises est celui du financement. L'investissement socialement responsable, c'est-à-dire la gestion de fonds qui intègre des critères de nature sociale et environnementale aux critères financiers classiques, se développe rapidement ces dernières années. Avec notamment la loi sur l'épargne salariale qui prévoit de définir une politique d'ISR pour les fonds communs de placement d'entreprise. Ces instruments d'épargne salariale relèvent des négociations collectives et les confédérations syndicales ont un rôle important dans leur mise en œuvre. Leur objectif à travers le CIES (comité intersyndical de l'épargne salariale) est de sécuriser l'épargne des salariés et de constituer des fonds suffisamment importants pour peser sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises, notamment le respect des normes fondamentales de l'OIT.

L'investissement Socialement Responsable (ISR) se décline en trois axes :

- « la sélection », qui revient à inclure ou exclure de son portefeuille d'investissement les actions des entreprises selon que celles-ci répondent ou non à des critères sociaux, environnementaux ou éthiques.

- « l'activisme actionnarial » consiste à utiliser les droits de vote liés aux actions, et à présenter des résolutions afin d'influencer le comportement des entreprises, et de les rendre plus "responsables" à leurs yeux.

- « l'orientation responsable », qui est le fait pour un programme d'investissements ou une institution financière, d'investir dans des initiatives ou des entreprises non cotées impliquées dans des activités jugées particulièrement "responsables" comme : les énergie renouvelables, l'agriculture biologique, ou le développement local.

Les performances financières liées à l'ISR ne sont pas prouvées, il n'est pas possible d'établir de façon certaine que ces fonds sont au moins aussi rentables que les fonds classiques.

Les acteurs de l'ISR sont : les épargnants qui placent leur épargne dans les fonds d'ISR et les gérants de fonds en charge de la constitution du portefeuille du fonds et de ses performances financières et sociétales.

D – Les théories des organisations

Deux courants s'opposent :

- premièrement, les théories économiques néo classiques qui reposent sur l'efficacité des marchés et qui considèrent que le profit est la seule finalité pour les actionnaires. « Pour Milton Friedman, la responsabilité sociale est donc une doctrine fondamentalement subversive. »
- deuxièmement le courant moraliste éthique « business Ethics » qui affirme que l'entreprise a un devoir moral à l'égard de la société.

L'entreprise a une responsabilité globale prenant en compte les contributions (ou les atteintes) à la production et à la préservation des biens communs mondiaux (exemple : réduction des émissions de gaz à effet de serre, protection de la couche d'ozone, garanties d'approvisionnement mondial en eau, réduction de la pauvreté...).

Face aux contraintes institutionnelles, les entreprises vont adopter des comportements différents : conformité totale ou partielle, évitement ou bien manipulation.

On peut parler de représentation symbolique des décisions de l'organisation qui cherche une légitimité dans un environnement institutionnalisé et ceux malgré des attentes contradictoires des différents groupes sociaux.

E - Les conceptions de la RSE

La nature de l'engagement des entreprises dépend de sa culture morale et politique. On distingue l'approche anglo-saxonne qui vise plutôt la réparation des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne, généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.

On trouve deux grands modèles de comportements managériaux. D'une part les entreprises qui ne souhaitent pas intégrer leur activité économique dans le champ sociétal et qui limite leur action au mécénat sponsoring, celles-ci n'ont pas d'effet sur le système de management. Par contre celles qui intègrent les préoccupations sociales et environnementales auront des conséquences sur les modes d'évaluation, le contrôle interne, le reporting....

Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de "Triple Bottom Line" (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles :

- **Environnemental**

Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes...

- **Social**

Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.

- **Economique**

Performance financière “classique”, mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d’implantation de l’entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d’entente, de position dominante...).

Nous avons abordé dans la première partie quels étaient les enjeux et les acteurs de la RSE, la deuxième partie aura pour fil conducteur la mise en œuvre des dispositifs et les pratiques d’entreprise.

II - La mise en œuvre de la RSE

Dans une deuxième partie, nous allons aborder la mise en œuvre des différents dispositifs au travers de trois aspects principaux : les dynamiques du management stratégique et la responsabilité, les dispositifs de la mise en œuvre de la RSE, et enfin nous aborderons la transparence et l’évaluation externe au travers du reporting et de la notation.

A - Les dynamiques du management stratégique et la responsabilité

En matière de RSE, nous pouvons noter différentes typologies de comportements stratégiques avec des stratégies visant au rapprochement entre les objectifs de l’entreprise et aux valeurs de la société mais aussi des stratégies symboliques qui sont centrées sur l’image et la réputation de l’entreprise.

Ainsi nous pouvons aborder deux types de stratégies :

- stratégie gagnant – gagnant : la principale fonction d’une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d’un processus continu de création d’emplois.
- stratégie globale de l’entreprise (marginale ou intégrée) avec 3 niveaux de comportements soit la responsabilité sociétale est séparée de l’activité économique (sponsoring, mécénat, marketing philanthropique), soit on trouve une intégration faible de la RSE ou enfin une intégration à un niveau très élevé de la RSE qui se caractérise par exemple par l’éco-conception. Cette démarche est un facteur d’avantage compétitif, de stimulation de l’innovation, d’acquisition de nouvelles compétences et constitue dans de nombreux secteurs, un levier dans la mise en œuvre de stratégies responsables.

Ainsi, le management de la RSE nécessite la mise en place d’outils aujourd’hui manquants et leur mise en place par des acteurs qui sont souvent focalisés sur la performance financière de l’entreprise. La mesure de la performance globale de l’organisation, dans l’état actuel, n’existe pas. Il existe une multitude de systèmes de suivi et de reporting mais il est difficile de les faire converger et les rendre opérant. L’engagement de certaines entreprises se traduit notamment par la création d’une fonction « développement durable » assurée par

une personne ou par un comité mais aussi par la mise en place de procédures et structures qui permettent un contrôle organisationnel au service du pilotage de la performance sociétale.

Tous ces dispositifs ont pour point commun le principe de dialogue et de concertation entre les différentes parties prenantes.

B - Les dispositifs de la mise en œuvre de la RSE

Comme il existe de nombreux moyens d'intégrer la RSE au management d'entreprise, différents acteurs tentent d'élaborer des normes générales avec pour objectif une plus grande clarté dans la pratique. Néanmoins, une grande confusion règne du fait du foisonnement des outils. En effet, nous pouvons voir qu'il existe :

- des dispositifs d'assistance à la mise en place des stratégies de développement durable au sein de l'entreprise avec un objectif pédagogique et d'aide au management.
- des dispositifs qui ont pour but la construction de la crédibilité des représentations de l'entreprise et qui visent à donner confiance aux parties prenantes avec des normes élaborées par des organisations publiques ou privées qui donnent lieu à une certification par un organisme extérieur.

1) Les dispositifs d'assistance

Les principaux dispositifs de management sont normatifs, ce sont des modèles de contrôle administratifs et bureaucratiques avec une forte standardisation des processus où le contrôle peut se substituer au pilotage.

Les modèles normalisés reposent en effet sur une approche cybernétique classique de la roue de Deming, c'est-à-dire : intention – planification - mise en œuvre – vérification – révision et amélioration continue. Les référentiels de management vont s'articuler autour du leadership avec un engagement important de la direction, la planification, la mise en œuvre, et le suivi des résultats.

Nous pouvons noter aussi l'existence de dispositifs d'aide au diagnostic des performances sociétales qui vont permettre d'effectuer un état des lieux de la responsabilité de l'entreprise par les dirigeants.

C'est dans ce sens que le bilan sociétal a été conçu en 1990 par le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale dans une perspective de développement durable. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision et à la concertation qui emprunte le modèle du bilan social avec en plus une liste d'indicateurs sur les rapports à l'environnement physique, humain et social.

Ce dégage alors un profil sociétal global de l'organisation ainsi qu'une analyse par critère qui sera présenté au dirigeant pour lui fournir une image de son organisation.

Il existe aussi la SME Key par rapport à l'évaluation des PME qui a pour but de les faire accéder à une gestion socialement responsable. Il s'agit d'un outil d'aide en ligne pour mesurer et constater les actions qui sont faites en matière de responsabilité sociale. Il est proche du bilan sociétal et comporte 270 questions.

Il existe enfin l'indice social danois qui permet d'évaluer le degré à la hauteur duquel l'entreprise se montre socialement responsable. Il s'agit d'une notation globale sur 22 thèmes en rapport avec les ressources humaines et l'ouverture de l'entreprise sur

l'extérieur, il va ainsi mettre en lumière les points qu'il faut améliorer ainsi que le suivi de leur évolution.

2) Dispositifs liés à la crédibilité et à la confiance

Dans les démarches volontaires pour la création de leur crédibilité certaines entreprises font de la prévention par l'adoption de codes de conduite (chartes éthiques). Ils souffrent d'un déficit de crédibilité du fait de leur prolifération mais aussi du fait qu'ils ne comportent que des principes généraux qui empêchent une mise en œuvre effective des dispositifs de RSE.

En effet, l'OCDE et l'OIT ont souligné le manque de transparence de ces codes de conduite. Face à cette constatation, des organismes anglo-saxons sont favorables à une démarche de certification comme SA 8000 qui est la norme la plus connue en Europe. Malgré qu'elle ne fasse pas l'unanimité du fait qu'il s'agisse d'un référentiel privé élaboré par un organisme privé, elle s'appuie sur le respect de la Déclaration Universelle des Droits de l'homme de l'ONU, des conventions de l'OIT et de la convention des nations unies sur les droits de l'enfant.

On trouve aussi les labels sociaux ayant pour but la certification d'un produit ou d'un service en conformité avec les caractéristiques décrites dans un référentiel soumis à des contrôles. Il faut noter qu'il existe peu de labels sociaux mais beaucoup d'environnementaux, on parlera alors d'écolabels qui proviennent de la société civile alors que les certifications sont issues des milieux économiques.

Tous ces dispositifs ne peuvent être valides que s'ils sont vérifiés et donc audités. Mais à l'heure actuelle nous ne sommes qu'au début d'une méthodologie d'audit de vérification des reporting sociaux et environnementaux.

En effet, la régulation sociale internationale entraîne une course de vitesse entre les prétendants à la normalisation pour développer et imposer leur propre référentiel. On va alors distinguer la régulation volontaire, l'autorégulation et une régulation plus contraignante demandée par les ONG voire même par les syndicats.

C - La transparence et l'évaluation externe

Le reporting social permet de répondre aux attentes des dirigeants, des actionnaires, des parties prenantes, des managers en traduisant la réalité de l'entreprise en chiffres. Il s'agit d'un outil qui permet de piloter l'entreprise et c'est en cela qu'il est au cœur de la RSE. En effet, les entreprises sont capables depuis bien longtemps de traduire les situations comptables et financières mais elles ne le sont pas en ce qui concerne leur réalité sociale. Il est très difficile de traduire une réalité sociale en indicateurs chiffrés ou qualitatifs.

En France depuis 1977, les entreprises doivent publier un bilan social de l'exercice écoulé concernant l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité...

Le contenu des rapports publiés restent pour l'essentiel déclaratifs, en évitant d'aborder les points faibles et en occultant les problèmes. Il est de plus très difficile de faire des comparaisons entre les années.

Le reporting comme dispositif de la RSE a des avantages mais aussi des limites surtout en matière de coûts générés par sa mise en place et la définition de son périmètre d'action.

Il est crucial pour les progrès de la RSE de pouvoir rendre compte de façon stable et comparable d'une firme à l'autre des pratiques en matière sociale et environnementales. Pour que les notations aient de la valeur il faut des règles précises de reporting qui permettront à l'investissement socialement responsable d'avoir des fondements sérieux.

Beaucoup d'organismes proposent de tels référentiels comme la Global Reporting Initiative qui tente une normalisation du reporting social. Cette organisation basée à Amsterdam comprend des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités et le programme des nations unies pour l'environnement. Elle a 5000 membres qui édictent les lignes directrices pour les entreprises qui veulent effectuer un rapport sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités. Elle repose sur le processus de consultation de toutes les parties prenantes : défenseurs des droits de l'homme, professionnels de la comptabilité, administrations publiques, entreprises, syndicats, organisations multilatérales ou organisme de défense de l'environnement... La rédaction d'un guide regroupant les principales règles à respecter en matière de reporting de la RSE a été élaboré avec onze grands impératifs, regroupés en quatre catégories : les principes concernant le processus de rédaction du rapport ; ceux ayant trait au périmètre du rapport (exhaustivité, pertinence) ; ceux garantissant la fiabilité des données ; les derniers assurant l'accès au rapport. Ce guide est devenu depuis 1997 un des principaux standards internationaux en matière de reporting de développement durable.

Il comporte cependant de nombreuses limites car son contenu n'est pas normalisé en raison de l'intervention des parties prenantes dans la définition des indicateurs devant y figurer. Au niveau technique le GRI propose une normalisation dont le rôle est ambigu. L'organisation de la GRI déploie de grands efforts de publicité pour s'auto affirmer et s'auto légitimer.

Le texte le plus emblématique en France est la loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) de mai 2001 et son décret d'application de février 2002. Cette loi impose aux entreprises cotées de droit français de fournir des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel. Les renseignements fournis vont des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre homme et femme, en passant par l'insertion des personnes handicapées. La seule contrainte de ce dispositif est la collecte d'information et la rédaction du rapport car la loi n'impose pas de sanction. Les champs couverts par le reporting varient d'une entreprise à l'autre, la qualité de la couverture des différents sujets est très disparate. Les typologies en matière de reporting NRE renvoient aux diverses stratégies de responsabilité sociétale. Pour assurer la crédibilité des reporting sociaux, il est indispensable qu'ils soient audités.

Enfin parmi les acteurs de la RSE, nous trouvons les agences de notation qui évaluent les politiques RSE des entreprises pour les investisseurs institutionnels. Les agences de notation sociale et environnementale produisent des analyses et attribuent des notes qui sont vendues aux investisseurs. Elles leur servent à composer des fonds dits de développement durable ou socialement responsables.