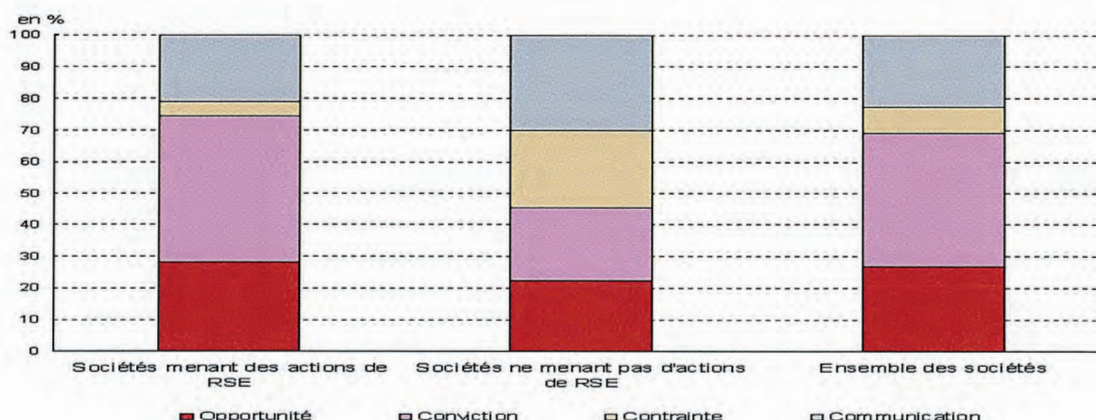


Graphique 2 : Les raisons pour lesquelles les sociétés font usage de la RSE



Lecture : 22 % des sociétés connaissant la RSE mais ne menant pas d'actions pensent que la RSE est une opportunité. *Champ* : sociétés de 50 salariés ou plus connaissant la RSE, hors sociétés agricoles, financières et d'assurance, France.

Source (extraits) : « Insee, enquête sur les entreprises et le développement durable » - 2011

Document 7 : Installation de la plateforme RSE

La séance d'installation de la plateforme RSE a eu lieu le lundi 17 juin 2013 à 15 heures en présence de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre et de Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur.

Lors de la conférence environnementale de septembre 2012, le Gouvernement s'est engagé à créer une plateforme dédiée à la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ; il répondait au souhait, exprimé collectivement par de nombreuses organisations patronales, syndicales et de la société civile, que soit établi sous le pilotage du Premier ministre une plateforme d'actions pour engager un développement ambitieux de la RSE. Cette plateforme a été aujourd'hui installée au Commissariat général à la stratégie et à la prospective. Ce Commissariat, rénové et renforcé s'est vu assigner une mission de concertation et de débat. C'est à ce titre qu'il accueille aujourd'hui l'ensemble des parties prenantes de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

(...) De nombreuses entreprises ont pris conscience des enjeux de la RSE : plus de 80 % des entreprises de plus de 500 salariés s'impliquent dans la RSE. Cependant, seulement 23 % des entreprises de moins de 50 salariés s'y engagent. Il convient donc de donner un nouveau souffle à la RSE pour qu'elle soit diffusée dans toutes nos entreprises françaises, surtout dans nos PME/TPE. La RSE, appréhendée comme un levier de stratégie de développement, peut en effet constituer un véritable atout pour nos entreprises, à la fois sur notre territoire national mais aussi à l'export.

La plateforme RSE doit permettre aux acteurs concernés de débattre des enjeux de la RSE et de les faire participer, notamment dans le cadre de groupes de travail thématiques, à la

mise en œuvre d'une promotion dynamique, cohérente et ambitieuse de la RSE. La plateforme RSE est constituée sur la base d'une participation de toutes les catégories d'acteurs concernés (entreprises, partenaires sociaux, associations de consommateurs et de protection de l'environnement, réseaux multi-acteurs impliqués dans la RSE...).

La RSE étant un sujet global, le choix a été fait de donner un positionnement interministériel à la plateforme, conformément aux vœux des membres ; elle est donc placée au sein du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), lieu privilégié de concertation et de dialogue. La plateforme sera dotée d'un secrétaire permanent en poste au Commissariat général à la stratégie et à la prospective, celui-ci pourra s'appuyer sur les équipes du Commissariat général au développement durable ainsi que sur celles du Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

Source : <http://www.strategie.gouv.fr> (17/06/13)

Document 8 : Choisie ou imposée, la RSE progresse

Plus ou moins contraignants, les textes fondateurs de la RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) se multiplient : Pacte mondial, Iso 26000, Grenelle 2... Face à ce corpus hétérogène, l'objectif est désormais d'harmoniser les pratiques.

(...) Cette notion de responsabilité d'une organisation dans ses activités commerciales et envers ses parties prenantes est formalisée par quelques milliers d'entreprises dans le monde. Ainsi, la plupart des établissements bancaires ont rejoint ou souscrit de manière volontaire les grands textes ou cadres de référence émanant d'organisations internationales, comme les principes directeurs de l'OCDE, les dix principes définis dans le Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), les conventions internationales sur l'Organisation internationale du travail (OIT) ou encore les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

La France pionnière en matière de RSE : La France a été au-delà de cette approche volontariste en légiférant très tôt sur la RSE. Daniel Lebègue, président de l'ORSE (Observatoire de la RSE) et de l'IFA (Institut français des administrateurs), expliquait récemment lors d'un colloque : « Il est de culture et de droit, en France, que la notion d'intérêt social soit placée au cœur de l'entreprise. L'activité des entreprises françaises est ainsi orientée vers l'intérêt social et collectif, pas exclusivement vers celui des actionnaires. Le système français se démarque fortement de ceux des autres pays européens, comme le Royaume-Uni. ». Il est vrai que la loi portant sur les Nouvelles Régulations économiques.

La loi NRE a imposé dès 2002 aux sociétés cotées de communiquer, dans leur rapport de gestion, une trentaine d'informations sur leur performance sociale et environnementale. Avec plus ou moins de succès... Une décennie plus tard, il faut admettre que la collecte de données extra financières a été menée de manière assez parcellaire. D'après une étude menée par le groupe Alpha, sur les 650 entreprises assujetties à cette réglementation, une centaine seulement s'y conformait totalement.

En 2010, la loi Grenelle 2 est donc venue remplacer l'article 116 de la loi NRE. Son décret d'application – l'article 225 – publié en avril 2012, demande aux entreprises de fournir un plus grand nombre de données extra financières, de manière à aligner l'information RSE sur l'information financière. (...)

Vers une convergence des normes et référentiels : À travers les lois NRE puis Grenelle 2, l'Hexagone s'est donc doté d'une législation qui facilite l'appropriation par les entreprises des mécanismes de mesure de la RSE. Mais pour favoriser la comparabilité des entreprises d'un même secteur, il faut dépasser le seul cadre national et encourager la convergence des outils et des démarches à l'échelle internationale. L'application de ces principes responsables doit être confortée et surtout harmonisée d'un pays à un autre. Le GRI² propose, depuis 1997, un cadre de référentiel international aux entreprises qui souhaitent rendre compte de leur performance RSE. Plus récemment, la norme privée ISO 26000, portée par des délégations représentant près de cent pays, fournit de son côté des lignes directrices pour piloter une démarche RSE.

Ces outils ou cadres de références, qu'ils émanent d'une démarche volontaire - Pacte mondial, ISO 26000..., ou réglementaire – Grenelle 2 en France, posent le problème de la régulation mondiale et freinent l'homogénéisation des pratiques et des données. Une série d'accords initiés en 2010 entre le GRI, l'ISO 26000, l'OCDE et le Pacte mondial signe peut-être les prémices d'une possible convergence en s'attachant à faciliter la comparabilité des informations d'un référentiel à un autre.

Pour autant, il ne faudrait pas réduire la RSE à un exercice normé et contraint. Le véritable intérêt de la démarche est bien de proposer aux entreprises de marquer un temps d'arrêt, de faire un bilan de ce qu'elles sont et de ce qu'elles voudraient être.

Source (extrait) : <http://www.revue-banque.fr> - 12/03/2013

Document 9 : Communication RSE, pudeur et sentiments

Les initiatives sociétales des entreprises jouent un rôle croissant dans les décisions des consommateurs. En fait, ce n'est pas leur pertinence qui est en question, mais la rapidité de leur normalisation au cœur du mix marketing et des stratégies de communication. Les entreprises engagées dans des actions RSE restent réticentes à les rendre visibles. Cette pudeur est contre-productive. Ainsi que le pronostique le sociologue Christian Gatard, nos contemporains vont bientôt sortir éreintés d'une époque du tout à l'égo qui flatte et récompense la mise en scène du « moi » – le « moi Bloggé », le « moi Facebooké », le « moi Twitté », le « moi Pinteresté » Cette fatigue de soi va accoucher de nouvelles attitudes qui privilégient le « nous » et la préoccupation de l'autre. Ainsi, des courants porteurs de nouvelles solidarités, déjà lisibles dans l'écosystème digital, vont contribuer à l'expansion et à la normalisation des initiatives RSE au cœur de la stratégie des marques.

² Global Reporting Initiative : organisation indépendante issue de la dynamique mondiale d'un conseil de parties prenantes regroupant des entreprises, des ONG environnementales et sociales, des organisations syndicales et des investisseurs.

McDonald's fait partie de ces acteurs qui, les premiers, ont donné une voix à leur stratégie RSE. Déjà, depuis quelques années, nous avons compris que McDonald's travaillait à une meilleure acceptabilité au sein du paysage culturel français : approvisionnement national, carte respectueuse des goûts et des préoccupations locales, restaurants dé-standardisés. On sait désormais que McDonald's est aussi un acteur de la formation professionnelle et un ascenseur social pour notre jeunesse. Pour qui s'intéresse à notre époque et à ses aspirations, la démarche est remarquable. Face au savoir-vivre de McDonald's, que reste-t-il à Quick ? La malbouffe, peut-être.

Les exemples de volontarisme comparables à McDonald's ne courent pas les rues. Pourtant, l'intérêt des entreprises est là. Il sédimente, il s'organise sous les auspices de multiples organisations professionnelles (UDA, AACC, ORSE, ACIDD, ADEME, Comité 21, etc.), mais les cas emblématiques de communication RSE tardent à émerger. À l'origine de cela, il y a l'impréparation structurelle et culturelle des entreprises : le poids des organisations qui confinent les RSE à des fondations, une génération de marketeurs qui favorisent traditionnellement la performance produit, la sempiternelle crainte du brain-washing qui paralyse toute communicabilité des RSE.

Mais quand des concurrents communiqueront leurs actions RSE, comment les collaborateurs d'une entreprise risquent-ils d'interpréter la discrétion de leur propre marque : par un manque de sincérité ? Ses clients : par une absence de considération et d'empathie ? Ses candidats au recrutement : par un défaut d'audace et de vision ? Les entreprises devraient considérer une chose essentielle pour surmonter leur pudeur : la communication RSE sera (très) bientôt soumise aux mêmes règles que n'importe quel autre ressort du mix marketing : la concurrence. Et comme toujours, à ce jeu-là, il y aura des leaders et des outsiders, des précurseurs et des suiveurs.

L'enjeu pour les entreprises n'est plus tant de se demander si elles se sentent sincèrement le cœur d'apporter une contribution à la société civile, mais comment elles peuvent remplir ce devoir de manière emblématique et conquérante. Voyons le bon côté des choses : avec les actions RSE, les entreprises peuvent revitaliser leur compétitivité, prendre une longueur d'avance autrement plus convaincante qu'avec le millimètre péniblement gagné avec le produit, conférer un souffle tout à fait contemporain à leur marque... Bref, s'ouvrir de nouvelles opportunités de différenciation pour autant qu'elles se décident à communiquer leurs initiatives RSE.

Vous trouvez cela du dernier cynisme ? Finissons-en avec cette vision romantique (et peut-être typiquement française) qui rechigne à faire de la responsabilité sociétale un levier de supériorité marketing communicable. Elle est contre-productive, car elle fait prendre du retard aux entreprises, aux marques, au marketing face aux exigences de notre époque et de nos contemporains. On se prête même à penser qu'avec un nouveau jeu de la concurrence stimulé par la communication des actions RSE, des entreprises renforceront, multiplieront leurs engagements pour le bien de toute la société civile. On appelle cela un cercle vertueux.

Source : <http://lecercle.lesechos.fr> (12/10/12)

Document 10 : Carnet de route « La RSE »

Objectifs du carnet de route : la RSE est un outil clé, facteur de performance, et répond à une quête de sens supplémentaire pour l'entreprise.

En interne, objectif : 100 % de vos salariés doivent pouvoir dire « j'aime ma boîte ! » ; faire vivre le dialogue et entretenir la confiance ; créer un environnement de travail performant sous toutes ses formes.

En externe, prise en considération des fournisseurs, des clients, des concurrents, des organisations syndicales ; respect de l'environnement ; transparence vis-à-vis des clients, des partenaires financiers, des autorités politiques, des collectivités.

Ce que ne doit pas être la RSE : un « coup » de communication ou un catalogue sur papier glacé vite oublié, des normes administratives supplémentaires. La RSE doit s'adapter à la nature de chaque PME. Le simple respect de la loi et des normes en matière sociale, environnementale ou dans tout autre domaine n'est pas toujours un engagement suffisant.

Mais au contraire, la RSE doit être une démarche volontaire de chacun sans l'imposition du « chef » ; une préoccupation globale impliquant tous les partenaires ; un objectif de croissance au même titre que d'autres investissements.

La RSE dans notre entreprise, pour quoi faire ? Pour grandir, au sens noble du terme : socialement, humainement, éthiquement, en réputation. Pour durer : se développer au bon rythme en gardant la rentabilité, partager dans tous les sens du terme, se démarquer des concurrents, améliorer son image, travailler mieux.

Oui, la RSE est rentable ! L'image et la réputation sont des avantages compétitifs. La confiance est facteur de développement. Certaines dépenses engendreront des économies tangibles.

Nous sommes tous responsables et concernés par la RSE : les chefs d'entreprise avec un impératif de formation pour leurs salariés et une exigence de leadership respectueux et respectable ; les salariés, sans lesquels rien n'avance ; les actionnaires dont le rôle évolue.

Source (extraits) : Sophie de Menthon « Rapport de la Mission » Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé (Septembre 2011)

Document 11 : Pour les consommateurs, l'emploi doit être la priorité de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

(...) La Responsabilité Sociale des Entreprises est de plus en plus intégrée dans les stratégies d'entreprise. Expert des questions de consommation, le CREDOC a analysé les liens entre les consommateurs et la RSE. La recherche montre que les consommateurs se sont peu à peu inscrits comme des acteurs de la définition de la responsabilité sociale des entreprises. Celles-ci les considèrent désormais comme une des « parties prenantes » qu'il convient d'informer et de protéger. Le CREDOC a interrogé des consommateurs en juin 2011 au cours de son enquête annuelle sur la consommation. Les consommateurs ont dans leur majorité entendu parler de RSE ou d'entreprises responsables. Ils associent la RSE à

l'idée d'une responsabilité à l'égard de l'environnement qui doit être respecté par les entreprises. Toutefois, la RSE renvoie avant tout, pour les consommateurs, à l'idée d'une responsabilité des entreprises à l'égard des personnes qui travaillent pour elles : une entreprise peut ou devrait être qualifiée de responsable lorsqu'elle assure à ses salariés de bonnes conditions de travail et de rémunération, et également d'emploi, en évitant licenciements et délocalisations. Pour les entreprises et les organisations internationales, le consommateur est une partie prenante qu'il convient d'informer et de protéger. (...) Pour identifier les attentes et analyser les représentations des consommateurs en matière de RSE, le CRÉDOC a intégré en juin 2011 des questions spécifiques dans son Enquête Consommation, réalisée chaque année auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 personnes âgées de 18 ans et plus :

- Premier constat, la majorité des consommateurs interrogés (60 %) ont déjà entendu parler de « responsabilité sociale d'entreprise » ou d'« entreprises responsables » dans les médias ou lors de conversations.
- Second constat, les consommateurs associent la RSE aux PME seules ou autant aux PME qu'aux grandes entreprises, alors que ce sont avant tout les grandes entreprises qui communiquent sur leurs politiques de RSE. Moins d'un quart des consommateurs interrogés (23 %) considèrent que les entreprises les plus engagées dans la RSE sont de grande taille. Pour les deux tiers, les entreprises les plus mobilisées sont les PME (34 %) ou autant les PME que les grandes entreprises (33 %). (...) Pour les consommateurs, la RSE doit s'affirmer à l'égard de l'environnement, mais plus encore des salariés. (...)

Consommateurs ou citoyens ? Au final, dans leurs représentations de la responsabilité sociale des entreprises, les consommateurs interrogés en 2011 ne se posent pas comme les acheteurs des biens et services fournis par les entreprises. Ils n'évoquent qu'à la marge les domaines d'actions retenus dans la norme ISO 26000, à savoir l'obligation de pratiques loyales en matière de consommation et d'information, le service après-vente, la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ou encore la protection de leur vie privée. Deux questions retiennent prioritairement leur attention : celle de l'environnement et surtout celle de l'emploi des salariés. Par-là, les consommateurs s'affirment en tant que citoyens soucieux des impacts environnementaux, mais surtout sociaux et économiques, de l'activité des entreprises. Par l'attention qu'ils portent au maintien des emplois, aux conditions de travail, au respect qui est dû aux salariés, ils s'inscrivent dans le droit fil de l'histoire des mouvements de consommateurs. En effet, deux tendances ont toujours coexisté dans ces mouvements : l'une se bat pour une meilleure information des consommateurs, la qualité des produits et des prix avantageux ; l'autre mobilise les consommateurs, via des boycotts ou des *buycotts*³, pour défendre les intérêts des personnes qui fabriquent et/ou distribuent les produits de consommation, petits producteurs ou employés des entreprises.

Source (extrait) : Isabelle Van de Walle, Lucie Brice « Enquête Consommation 2011 » (CREDOC Novembre 2012)

³ *Buycott* : consiste à orienter le choix des consommateurs vers des causes plus justes et plus respectueuses de l'environnement ou des droits des travailleurs

Document 12 : Les stratégies RSE sont « gagnant-gagnant », le business case

L'intégration des objectifs du développement durable dans les stratégies des firmes repose sur une vision consensuelle. Il n'y a pas d'antagonisme entre les objectifs de l'entreprise et ceux des parties prenantes. Dans cette perspective, les organismes chargés de promouvoir la RSE, les groupements d'entreprises proactives (CSR Europe, WBCSD...) et les consultants présentent le *business case* pour le développement durable, c'est-à-dire des arguments économiques pour inciter les entreprises à adopter des stratégies socialement responsables. Dans cette approche utilitaire classique de la RSE, « l'intérêt bien compris » des firmes qui fondent leurs motivations est, le plus souvent, présenté à partir de deux familles d'arguments.

D'une part, les résultats sont améliorés grâce à la diminution des coûts par les économies qui résultent de l'éco-efficience, grâce à la diminution des risques industriels ou commerciaux, à la réduction des risques de procès, voire du montant des amendes payées ; l'amélioration de la qualité, de l'image et de la réputation contribue à apporter de la confiance, à fidéliser les consommateurs et les salariés ; l'ensemble devrait donc créer de la valeur financière et immatérielle et attirer des capitaux.

D'autre part, en termes de processus, l'obtention de la légitimité (*licence to operate*), la fertilisation de l'environnement par l'établissement de relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation de liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes et surtout le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés sont autant d'éléments qui peuvent enrichir des compétences de l'entreprise et lui conférer un avantage compétitif. Cette démarche peut être analysée à la lumière des théories du management stratégique fondé sur les ressources et les compétences : cette stratégie produit des compétences centrales qui constituent une ressource stratégique et qu'il convient de gérer et de développer.

La convergence entre les performances attendues en termes de rentabilité et en termes sociaux ou environnementaux est l'argument clé qui doit être présenté par tous les responsables « développement durable » des grandes entreprises à leur direction en vue d'obtenir l'intégration effective, dans la stratégie, de pratiques socialement ou environnementalement responsables. Cependant, cette approche présente plusieurs limites tant au niveau des objectifs purement économiques de l'entreprise qu'au niveau plus global de la responsabilité sociale des entreprises.

Les limites du business case :

Au niveau de l'entreprise, les avantages de l'adoption de stratégies de RSE ne compensent pas nécessairement les coûts et les résistances ; beaucoup de grandes entreprises développent des stratégies de *greenwashing* pour apparaître responsables sans modifier leurs décisions réelles et la plupart des PME ne se sentent pas concernées. La littérature managériale accorde encore une faible attention aux obstacles et aux difficultés de cette mise en œuvre, parle peu des coûts et des incertitudes du retour sur investissement. « La RSE n'est pas un long fleuve tranquille ». On peut voir, dans cette reconnaissance émergente des difficultés, des contradictions et des arbitrages à faire, le signal d'un passage

du discours à la mise en œuvre effective. « La mise en place d'une politique de développement durable a toujours un coût » (Arnaud et al. 2005). En outre, la complexité introduite par l'élargissement du champ du management, tant en termes de partenaires que d'horizon temporel, implique un changement de culture des managers qui n'est pas accompagné d'un changement des dispositifs d'évaluation des performances. Les entreprises de par leurs activités et leur visibilité médiatique, ont une vulnérabilité inégale au regard de leur image et de pression des parties prenantes ; les avantages retirés d'une politique de RSE sont fonction de cette vulnérabilité. Leur situation concurrentielle peut les conduire à freiner toute démarche qui les pénalise à court terme.

Au niveau plus global, cette approche passe sous silence les tensions entre les trois sphères du développement durable (efficacité économique, bien-être social, préservation de l'environnement) et suppose une convergence des objectifs de la *triple bottom line*. Comme nous venons de le voir, dans le *business case*, l'économique constitue l'objectif final, le comportement « vertueux » dans les autres sphères du développement durable est censé faciliter l'atteinte de cet objectif. Notons que l'on pourrait avoir d'autres visions stratégiques orientée sur les objectifs environnementaux (*the green case*) conformément aux postures types.

Le dilemme entre performance financière et engagements sociétaux ne peut être passé sous silence. L'arbitrage « coût-avantages » reste la règle : la représentation des « avantages probables » obtenus soit en termes de rentabilité directe, soit en termes de diminution du risque notamment de réputation, est un levier déterminant. Dans ce contexte, il faut souligner le paradoxe entre l'avantage compétitif d'une politique de RSE qui figure dans le *business case* et la concurrence mondiale exacerbée qui est présentée comme la cause des pressions prédatrices sur les coûts sociaux ou environnementaux et qui n'est jamais présente dans les discours RSE des grandes firmes. La promotion du *business case* est sans doute destinée à démontrer l'inutilité d'une régulation contraignante en raison de l'intérêt des entreprises à développer des stratégies responsables. Cependant, face à des objectifs qui peuvent être difficilement conciliables, les démarches volontaires, corollaires du *business case*, ne touchent qu'un faible nombre d'entreprises. Les stratégies observées s'inscrivent dans un continuum allant de l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble.

Source (extrait) : M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELEE « La responsabilité sociale d'entreprise »
- Collection REPERES – La Découverte – Edition 2010 –