

III. La RSE : La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Remarque : certains auteurs, certains ouvrages parlent plutôt de Responsabilité Sociale et Environnementale ou de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Cette dernière approche est très pertinente car elle positionne l'entreprise en tant qu'acteur citoyen (« entreprise citoyenne ») qui dispose de droits mais aussi d'obligations envers la société.. il s'agit d'une approche stakeholder de l'entreprise cad une approche partenariale: cette dernière doit prendre en compte les attentes des parties prenantes indirectes que sont les citoyens.

Ces problématiques de RSE concernent donc la gouvernance du groupe car elles touchent plus ou moins directement toutes les parties prenantes du groupe (les « stakeholders » selon la terminologie de la gouvernance partenariale) : les salariés, les fournisseurs, les clients, les collectivités locales, les actionnaires bien sûr...

A. La RSE : Définition, domaines et objectifs de la démarche

1. La RSE – Définition :

La RSE caractérise les devoirs que doivent respecter « les entreprises citoyennes » au regard de la société ; ces devoirs concernent la maîtrise de l'impact de leur activité sur les plans environnementaux et sociaux.

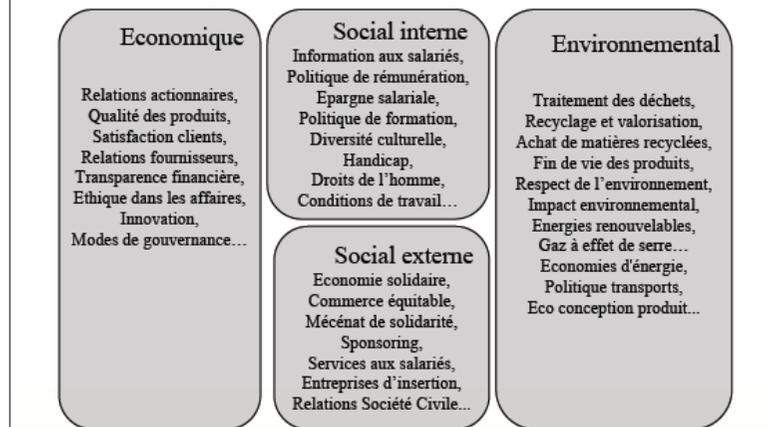
L'entreprise doit donc être attentive aux préoccupations de ses parties prenantes que sont les salariés, la société civile, les partenaires, les clients, ...

2. La RSE – Ses trois domaines :

Il s'agit, pour l'entreprise de développer une stratégie de croissance permettant de concilier performance économique, respects de l'environnement et équité sociale.

L'entreprise développe ainsi un outil de pilotage garantissant son développement durable !

Pour cela il convient d'analyser le positionnement de l'entreprise sur différents items :



a) Domaines sociaux : Ethique et GRH, une responsabilité vis-à-vis des salariés

- La relation de travail est une relation contractuelle avec en particulier un espace d'échange « salaire-force de travail ».

Pour ne pas enfermer les salariés dans un cadre de travail aliénant, les entreprises doivent chercher à faire de leur organisation un espace d'épanouissement et d'accomplissement. La politique sociale doit ainsi rendre compatible sa recherche légitime de performance économique avec le développement du bien être de ses salariés.

Cette dimension intègre également l'absence de recours à toutes pratiques sociales discriminatoires (en particulier sur l'égalité des traitements rémunérés entre hommes et femmes à fonction égale...)

- Cette approche doit être également appliquée au niveau des sous-traitants et partenaires : l'entreprise doit notamment s'engager à ce que ses donneurs d'ordre n'utilisent pas le travail des enfants et respectent les principes fondamentaux des droits de l'homme.

L'entreprise peut ainsi formaliser dans son cahier des charges l'obligation pour ses prestataires de respecter ces droits fondamentaux.

- Certaines entreprises vont même au-delà, en s'engageant en particulier financièrement dans des projets d'intérêts collectifs par des actions de mécénat (lutte contre la pauvreté, la mal nutrition, ...)

b) Domaines environnementaux : Développement durable , une responsabilité vis-à-vis de la société

La notion de développement durable a été développée à l'ONU par Mme Brundtland en 1987, Premier Ministre de la Norvège qui sera repris lors du sommet de la Terre à Rio en 1992 : « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

Il s'agit précisément pour les entreprises de :

- diminuer leur impact polluant sur l'environnement
- diminuer l'impact de leur activité sur la couche d'ozone, le déboisement, l'utilisation d'eau,....
- Promouvoir les énergies propres et renouvelables

Par ailleurs, les entreprises et les organisations sont encouragées à développer des actions de coopération internationale avec les PVD et favoriser le commerce équitable nord/sud.

c) Domaines économiques : une gouvernance partenariale d'entreprise

Les multiples scandales qui ont touchés un grand nombre d'entreprise (telle que l'affaire Enron) ont posé le problème de l'éthique dans les affaires.

La gouvernance shareholder, orientée vers la rentabilité à court terme a montré ses limites. Désormais, cette gouvernance doit être partenariale. Responsabilité rime donc avec bonne gestion car elle évite de s'enfermer dans une gestion à courte vue. Par exemple, cela permet d'être plus attentif aux risques pouvant affecter la réputation et l'image de l'entreprise mais aussi sa responsabilité juridique. C'est également un facteur favorisant l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise et donc une source de développement de son capital humain, donc de son potentiel d'innovation. En bref, cela permet d'optimiser la gestion de l'entreprise en assurant une meilleure valorisation de son capital. La recherche d'une performance économique et financière à long terme rejoint donc les valeurs du Développement Durable

B. La RSE : Les modalités pratiques de sa mise en place et de sa gestion dans les entreprises

1. Les cadres institutionnels :

a) Les cadres internationaux

- **L'Organisation internationale du travail (OIT)** impose à ses Etats membres huit conventions obligatoires, dites "de base", qui concernent entre autres la liberté d'association, le travail des enfants et le travail forcé. Cependant, ces recommandations restent purement indicatives.

- **L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le club des pays riches**, a de son côté édicté des principes directeurs à l'intention des multinationales, adoptés en 1976 et révisés en 2000. Il s'agit de recommandations que les gouvernements des pays membres de l'organisation adressent aux entreprises multinationales. Elles concernent divers domaines, qui vont du respect des droits de l'homme aux conséquences des activités sur l'environnement, en passant par la lutte contre la corruption.. Même si leurs avis ne sont pas pour l'instant juridiquement contraignants, ces points de contact constituent l'amorce d'une judiciarisation de ces questions.

Les agences de notation sociale

Ces dernières années, de nombreuses agences se sont lancées dans la notation éthique des entreprises. Et chacune promeut son propre indice boursier. En France, l'agence Vigeo, dirigée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, a créé l'indice ASPI Eurozone. Au Royaume-

Uni, EIRIS promeut FTSE4Good; l'agence suisse SAM, l'indice Dow Jones Sustainable Index (DJSI); KLD, aux Etats-Unis, le Domini Social Index.

C'est notamment en s'appuyant sur les informations publiées dans les rapports développement durable des entreprises que les agences établissent leurs diagnostics. Les agences comparent surtout les entreprises d'un même secteur et retiennent dans leurs indices les bons élèves. Chacune a développé sa propre méthodologie.

Etre présent dans un tel indice est surtout un moyen d'améliorer leur capital image.

Le Pacte mondial ou Global Compact a été lancé en 1999 par Kofi Annan, alors secrétaire général de l'Organisation des Nations unies (ONU). Il repose sur neuf principes issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions de l'OIT et de la déclaration de Rio sur l'environnement. Un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption a par la suite été ajouté. A travers ce pacte, l'ONU s'adresse directement aux entreprises, sans passer par ses Etats membres. Ce pacte ne s'appuie cependant que sur un engagement volontaire des entreprises signataires, sans réel contrôle ni mécanisme de sanction. Il est pour cette raison très critiqué par les organisations non gouvernementales (ONG).

Les textes européens La Commission européenne a publié en 2001 un livre vert en vue d'établir "*un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*". Mais, depuis, cédant à la pression des lobbies patronaux, elle n'a pas poursuivi le travail sur l'établissement d'une législation européenne, considérant que la RSE relève uniquement d'une démarche volontaire de ces dernières.

Les fonds d'investissement socialement responsable

Sont regroupés sous le terme d'investissement socialement responsable (ISR) les placements financiers qui intègrent dans leur gestion des critères environnementaux et sociaux, sans pour autant sacrifier les performances financières.

Historiquement, les fonds ISR, appelés fonds éthiques, sont nés aux Etats-Unis. Ce type de fonds existe encore aujourd'hui, mais il est peu développé en France. En 2008, selon le site Internet spécialisé Novethic, les fonds ISR ont atteint 29,9 milliards d'euros en France. C'est six fois plus qu'en 2004. Mais cela ne représente encore qu'environ 2% de l'encours total des fonds d'investissement.

b) Les cadres nationaux

Quelques pays ont décidé d'encadrer juridiquement la RSE. Dans la plupart des cas, il s'agit de réguler la qualité de l'information fournie par les entreprises sur leur politique sociale et environnementale.

Ainsi, en France, la loi sur les "nouvelles régulations économiques", dite loi NRE, adoptée en 2001, impose aux entreprises cotées de publier "*la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité*". Cette loi est toutefois peu contraignante, car elle ne prévoit pas de sanction en cas de non-application.

Par ailleurs, en Belgique, une loi a été adoptée en 2002 pour organiser l'attribution d'un label social à des produits qui respectent les huit conventions obligatoires de l'OIT. Autre exemple: le Royaume-Uni a adopté en 2006 le Companies Act, qui oblige les entreprises cotées à fournir des informations sur leur façon de prendre en compte les questions environnementales et sociales.

2) Installer et manager une politique RSE dans l'entreprise

a) Normaliser une démarche qualité en matière de RSE

Mener une démarche de normalisation et de certification (respect de « bonnes pratiques » et « normes » en matière de RH, politique et pratique d'achat, de gestion des déchets, ...)
Ces outils sont conçus par des instances de normalisation (comme l'ISO) ou des organismes *ad hoc*. Ces normes ou référentiels peuvent concerner l'entreprise elle-même et son management, ou bien la façon dont l'entreprise rend compte à ses parties prenantes de ses engagements (dans son rapport développement durable, par exemple).

	Référentiels ou normes	Domaine d'application	Qui est concerné ?	Dans quel objectif ?
Management de l'entreprise	ISO 14001, EMAS, SA 8000...	Mise en œuvre et audit de conformité aux référentiels sociaux ou environnementaux.	Managers, personnel et réseau des fournisseurs. Auditeurs externes accrédités.	Donner l'assurance aux parties prenantes du respect du référentiel audité.
	Référentiels ou code de conduite de l'entreprise	Audit de conformité aux référentiels.	Managers, personnel et réseau des fournisseurs. Auditeurs externes.	Contrôle du groupe, détection des risques.
	SD 21000, ISO 26000...	Lignes directrices d'aide à la mise en œuvre de la RSE. Autodiagnostic.	Managers, personnel et réseau des fournisseurs. Consultants RSE.	Assistance au management de la RSE.
Reporting de l'entreprise	AA 1000 AS, ISAE 3000	Contrôle de la fiabilité du système d'information social et environnemental, conformité aux référentiels.	Producteurs de l'information et auditeurs externes.	Donner une assurance modérée ou raisonnable de la pertinence du rapport aux utilisateurs.
	Global Reporting Initiative	Normalisation du contenu du rapport social et environnemental.	Producteurs de l'information.	Rendre des comptes aux parties prenantes de façon crédible.
	Loi NRE	Batterie d'indicateurs sociaux et environnementaux.	Producteurs de l'information.	Communication, démarche volontaire et respect de la loi.

- Le management de l'entreprise

Les systèmes de management de l'organisation internationale de normalisation ISO (ISO 9000 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement) sont antérieurs au développement des problématiques de responsabilité sociale des entreprises. L'objectif visé est de parvenir à un texte qui précise aux entreprises ce qu'il faut faire pour être responsables.

- ISO 26000 se situe donc en amont des normes ISO 9000 et 14001, visant une certification et disant comment faire. ISO 26000 est ainsi censée harmoniser l'ensemble des référentiels nationaux de RSE, chaque pays ayant eu tendance à lancer son propre dispositif.

- La norme ISO 14001 vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement initiée en 1996, révisée en 2000. Elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

- Le SD 21000 (SD pour *Sustainable Development* et 21 pour XXIe siècle) est "*un guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable*" porté par l'Association française de normalisation (Afnor).

Par ailleurs, certaines initiatives privées ont vu le jour en dehors de l'ISO. Elles s'appuient généralement sur les grandes références internationales (OIT, OCDE...) en vue d'établir des normes qui conduisent à une certification des entreprises. SA 8000, élaborée par Social Accountability International (SAI), en est un exemple.

La certification SA 8000 concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé... Il existe deux types d'engagement pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production, le statut membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

- **L'éco-label** : cette certification sert à apporter aux consommateurs une information fiable sur la qualité écologique. A chaque éco-label s'associe un logotype dont l'usage est demandé par les industriels. Le logotype atteste que l'éco-label est conforme aux critères. L'éco-label de la France et le NF Environnement.

- **L'éco-bilan** : c'est un outil d'aide à la décision pour la fabrication des produits, le choix de procédés et la définition de stratégies industrielles intégrant la protection de l'environnement.

b) Démarche éthiques et citoyennes

En dehors de ces démarches de certification et de normalisation, les entreprises peuvent développer une démarche RSE en exploitant certains outils et certaines pratiques :

- Elaborer une charte RSE et entreprise citoyenne (engagement à propos du travail des enfants, des conditions de travail, des droits des salariés, des possibilités de formation, ...)

- Développer des échanges équitables et transparents avec les fournisseurs

- Développer des Partenariats locaux et des actions de mécénat pour soutenir le développement (création d'écoles, lancement de campagnes pédagogiques, financement d'ONG, création de fondation, ...).

- Créer un poste responsable RSE dans l'entreprise, si la taille le permet.

- Mobiliser le DRH sur des objectifs de RSE.
- Former les salariés pour les sensibiliser à la RSE

Quelque soit les outils exploités, il convient pour l'entreprise de recenser et suivre l'ensemble des démarches qu'elle développe en matière de RSE. Ainsi, le reporting social et environnemental doit, comme le reporting financier, s'appuyer sur un référentiel stable dans le temps, pour permettre de mesurer le chemin parcouru d'une année à l'autre, et identique d'une entreprise à l'autre, afin de pouvoir les comparer entre elles.

Conclusion

Les démarches de responsabilité sociétale se traduisent par des avantages permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des stakeholders comme pour les actionnaires.

En effet, une démarche RSE permet :

- L'anticipation des contraintes et la prévention des risques (sociaux, écologiques, juridiques, d'image),
- La réduction des coûts liés à la consommation de ressources ou à la production de déchets,
- L'innovation par l'augmentation de la qualité, du service et de la valeur ajoutée,
- La différenciation sur le marché et l'augmentation de la valeur de la marque,
- L'amélioration de la réputation et la fidélisation des publics,
- ...

Des références théoriques que vous pouvez mobiliser sur ce thème :

- les parties prenantes Certainement l'un des apports conceptuels les plus populaires du domaine de l'éthique des affaires, la notion de "parties prenantes", popularisée par Edward Freeman en 1984 tente essentiellement de défendre deux postulats.

Le premier, de nature descriptive, pose que la performance de la firme est directement reliée à celle de ses parties prenantes.

Le second, cette fois de nature normative, affirme que les dirigeants d'entreprises ont des obligations « fiduciaires » non seulement envers leurs actionnaires, mais également envers l'ensemble de leurs parties prenantes.

- Maslow (besoins d'appartenance, d'auto expression) – Herzberg (facteur d'hygiène et de satisfaction) – Vroom (théorie de l'expectation sur la motivation au travail)
- Théorie X/Y Mac Gregor
- Théorie des contrats : entreprise citoyenne a des obligations / société
- ...

Des exemples qui peuvent illustrer un développement structuré :

Kellogg's France fait appel depuis plusieurs années à des salariés handicapés (Ateliers de Tissonville) pour traiter de certaines tâches administratives.

L'entreprise a fourni à ses employés des véhicules de fonction qui ont un bon niveau d'équipement tout en réduisant la consommation de carburant et les émissions de CO². En matière de logistique, elle a optimisé le chargement des camions pour le transport des produits afin de réduire le coût CO².

Environnement La société a baissé la consommation d'eau de la salle serveurs informatique de 1000 m³, et celle de papier a baissé de 20 % suite à la mise en place d'impression systématique recto/verso sur les copieurs numériques.

Communautés Par ailleurs, Kellogg's s'engage depuis plusieurs années auprès d'associations caritatives par le biais de donations.